

# **ESG-PFLICHTEN UND IHRE NEBENWIRKUNGEN FÜR DIE PERSONALBERICHTERSTATTUNG**

**Chancen und Leerstellen –  
Eine Analyse am Beispiel von sechs Nachhaltigkeitsberichten**

Judith Beile, Katharina Schöneberg



# BÖCKLER SEMINARE FÜR AUFSICHTSRÄTE

## Kompetent handeln — Sicher mitbestimmen

Die Böckler Seminare unterstützen Arbeitnehmervertreter\*innen im Aufsichtsrat bei einer fachlich fundierten und handlungssicheren Mandatsausübung. Das Seminarprogramm verbindet praxisnahes Wissen, fachliche Orientierung und kollegialen Austausch zu Kernaufgaben der Aufsichtsratsarbeit und besonderen Unternehmenssituationen. Die Angebote finden online und in Präsenz statt.



## SEMINARPROGRAMM, TERMINE UND ANMELDUNG

---

Die Teilnahme ist unter den in den Teilnahmebedingungen genannten Voraussetzungen kostenfrei; bei Bedarf wird eine Übernachtung gestellt. Die Anreise erfolgt auf eigene Kosten.

[www.mitbestimmung.de/ar-seminare](http://www.mitbestimmung.de/ar-seminare)

## KONTAKT ZUM SEMINARPROGRAMM

---

Viktoria Börner  
Telefon: 0211 7778-148

E-Mail: [seminare@boeckler.de](mailto:seminare@boeckler.de)

## AUTORENSCHAFT

---

### **Judith Beile, Dr. phil.**

ist Geschäftsführerin und Beraterin bei der Unternehmensberatung wmp consult – Wilke Maack GmbH. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen unter anderem in den Bereichen Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Nachhaltigkeit und Personalentwicklung  
[Judith.beile@wilke-maack.de](mailto:Judith.beile@wilke-maack.de)

### **Katharina Schöneberg, M. A. Internationale Wirtschaftsbeziehungen/Commerce International**

ist Beraterin und Forscherin bei wmp consult – Wilke Maack GmbH mit den Themenschwerpunkten sozialer Dialog und industrielle Beziehungen, Nachhaltigkeit, Arbeitsmarkt und Beschäftigung sowie Mitarbeiter\*innenbeteiligung.  
[katharina.schoeneberg@wilke-maack.de](mailto:katharina.schoeneberg@wilke-maack.de)

## ESG-PFLICHTEN UND IHRE NEBENWIRKUNGEN FÜR DIE PERSONALBERICHTERSTATTUNG

### Chancen und Leerstellen – Eine Analyse am Beispiel von sechs Nachhaltigkeitsberichten

Judith Beile, Katharina Schöneberg

---

#### ABSTRACT

Die nichtfinanzielle Berichterstattung ist für große Unternehmen Bestandteil des Geschäftsberichts, wenn sie nach der europäischen Richtlinie CSRD berichten. Da die Themenpalette des Nachhaltigkeitsberichts nach CSRD Personalthemen einschließt, haben die Unternehmen ihre Personalberichterstattung weitgehend in die Nachhaltigkeitsberichterstattung integriert, separate Personalberichte gibt es kaum noch.

Anhand der Berichte von sechs Unternehmen prüft die Studie exemplarisch die Folgen der CSRD-Berichterstattung für die Personalberichterstattung. Sie sind zwiespältig: Einige Anforderungen der CSRD beispielsweise in Bezug auf Kennzahlen und Wirksamkeitsüberprüfungen führen zu qualitativen Verbesserungen. Auf der anderen Seite folgt die Berichterstattung einer anderen Logik, so dass es keine konsistente Personalberichterstattung gibt. Personalthemen finden sich über den Bericht verstreut. Aufgrund der Beschränkung auf Themen, die als wesentlich ermittelt werden, können wichtige Personalthemen entfallen.

Für den Aufsichtsrat wird die Prüfung der Personalstrategie dadurch komplexer und aufwändiger. Die Analyse verknüpft die Erkenntnisse mit Handlungsempfehlungen für Aufsichtsräte mit Blick auf die Prüfung der Personalberichterstattung.

|           |                                                                                                     |           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>  | <b>Einleitung: Ein neuer Rahmen für Personalthemen</b>                                              | <b>5</b>  |
| <b>2</b>  | <b>Personalstrategie – einst gebündelt, heute zerstreut</b>                                         | <b>6</b>  |
| <b>3</b>  | <b>Wesentlichkeitsanalyse – blinde Flecken bei Personalthemen</b>                                   | <b>7</b>  |
| <b>4</b>  | <b>Stakeholder-Einbindung – indirekt ist kein Ersatz für echte Beteiligung</b>                      | <b>9</b>  |
| <b>5</b>  | <b>Mehr Worte als Werte – personalbezogene Informationen ohne Messgrößen</b>                        | <b>10</b> |
| <b>6</b>  | <b>(Personal-)Risikomanagement im Berichtsdouble – nicht immer konsistent</b>                       | <b>11</b> |
| <b>7</b>  | <b>Personalziele im Vergütungssystem – ein Hebel für die Personalstrategie</b>                      | <b>13</b> |
| <b>8</b>  | <b>Entwicklung von HR-Kompetenzen in der Unternehmensführung – kann Personal eigentlich jede*r?</b> | <b>15</b> |
| <b>9</b>  | <b>Von freiwilligen Personalberichten zur CSRD-Pflicht – zusammenfassende Erkenntnisse</b>          | <b>16</b> |
|           | Personalberichterstattung als Teilbereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung                      | 16        |
|           | Vom Mitarbeiterblick zum Investorenfokus                                                            | 16        |
|           | Mehr Ordnung, weniger Überblick                                                                     | 16        |
|           | Mehr Klarheit, neue Lücken                                                                          | 17        |
|           | Mitbestimmung als Korrektiv                                                                         | 17        |
|           | Aufsichtsräte als Prüfinstanz                                                                       | 17        |
|           | BMW als Beispiel guter Praxis                                                                       | 18        |
| <b>10</b> | <b>Ausblick</b>                                                                                     | <b>18</b> |
|           | Entbürokratisierung oder Verwässerung?                                                              | 18        |
|           | Rückkehr der Schönwetterberichte?                                                                   | 18        |
|           | <b>Anhang: Details zu den Unternehmen</b>                                                           | <b>20</b> |

# 1 EINLEITUNG: EIN NEUER RAHMEN FÜR PERSONALTHEMEN

Die Personalberichterstattung von Unternehmen hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Bis Anfang der 2000er-Jahre gab es kaum Vorschriften; die Unternehmen haben freiwillig teilweise sehr umfangreiche Personalberichte oder auch Personal- und Sozialberichte veröffentlicht. Mit dem Aufkommen der Nachhaltigkeitsberichterstattung wurden Personalthemen nach und nach in Nachhaltigkeitsberichte integriert – und dadurch in einigen Fällen erheblich im Umfang reduziert.

Mit der ersten europäischen Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung wurden ab dem Geschäftsjahr 2017 erstmals große börsennotierte Unternehmen dazu verpflichtet, „Arbeitnehmerbelange“ im Rahmen einer nichtfinanziellen Erklärung in ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung aufzunehmen. Damit wurde für diese Unternehmen eine Berichterstattung zu genuinen Personalthemen zumindest in Teilen verpflichtend – wenngleich noch nicht im Lagebericht der Unternehmen. Das sollte u. a. dazu beitragen, von der in Teilen uneinheitlichen und selektiven Berichterstattung von Unternehmen zu mehr Transparenz und Vergleichbarkeit zu kommen; die freiwilligen Nachhaltigkeitsberichte waren vor der Regulierung teilweise Schönwetterberichte, also eher werbliche Hochglanzbroschüren als eine realistische und umfassende Berichterstattung zu nachhaltigkeitsrelevanten Themen.

## **Vorgriff auf die Regulierung: Freiwillige Orientierung an ESRS**

Vieles ändert sich nun mit der europäischen Richtlinie CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive); sie regelt die Nachhaltigkeitsberichterstattung für große Unternehmen neu: Die Berichterstattung muss zwingend im Rahmen des Lageberichts erfolgen. Einer der Einzelstandards des mit der Richtlinie verbundenen Sets von ESRS (European Sustainability Reporting Standards) befasst sich mit der eigenen Belegschaft und umfasst die Berichterstattung zu Personalthemen. Damit wird künftig für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten und einem Umsatz von mehr als 450 Mio. Euro die Personalberichterstattung integraler Teil der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Die Richtlinie wurde im Sommer 2023 verabschiedet und hätte innerhalb von zwei Jahren von allen Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU) in nationales Recht umgesetzt werden müssen. Wäre dies in Deutschland geschehen, hätten Unternehmen ab 500 Beschäftigten die Richtlinie und die damit verbundenen Berichtsstandards gemäß ESRS für ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung zum Geschäftsjahr 2024 erstmalig verpflichtend anwenden müssen. Die Richtlinie wurde inzwischen in einem sog. Omnibusverfahren deutlich

abgeschwächt<sup>1</sup>, und auch die Umsetzung in nationales Recht ist bislang nicht erfolgt. Gleichwohl haben die meisten Unternehmen der Aktienindizes DAX 40 und MDAX in Erwartung der gesetzlichen Regelung die Standards freiwillig vollständig oder teilweise angewendet und damit ihre Personalberichterstattung (die eigene Belegschaft betreffend nach ESRS S1, wobei S für Soziales steht) in die Nachhaltigkeitsberichterstattung integriert.

## **Schlüsselrolle Wesentlichkeitsanalyse**

Grundlage für die Berichtspflicht ist das Ergebnis der (doppelten<sup>2</sup>) Wesentlichkeitsanalyse. Nur wenn Themen als wesentlich identifiziert werden, greift die Berichtspflicht. Das bedeutet umgekehrt: Wenn Teilthemen des Standards nicht als wesentlich ermittelt werden, müssen die Unternehmen keine Berichterstattung dazu veröffentlichen. Diese Neuregelung beeinflusst die Personalberichterstattung der Unternehmen, die gemäß CSRD-Richtlinie berichten, und kann Veränderungen in der Berichterstattung bewirken.

## **Wie wir vorgehen: Analyse der Personalberichterstattung mittels Leitfragen**

Die vorliegende Studie untersucht anhand von sechs Fallbeispielen, wie sich die Anwendung der CSRD-Richtlinie und der ESRS auf die Personalberichterstattung ausgewirkt hat. Folgende Unternehmen wurden für die Fallstudien ausgewählt: Adidas, Bayer, BMW, Deutsche Telekom, E.ON und Fresenius. Betrachtet wurden die Geschäftsberichte dieser Unternehmen für das Jahr 2024. Maßgeblich für die Auswahl war, dass die Unternehmen nach CSRD berichten und möglichst unterschiedlichen Branchen zuzuordnen sind. Außerdem sollte ein Vergleich mit der Berichterstattung von 2009 möglich sein – zu diesem Geschäftsjahr liegt eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung zur Personalbe-

1 Mit der sog. Omnibus-I-Verordnung hat die EU die CSRD und weitere nachhaltigkeitsbezogene EU-Regularien verändert, um die Bürokratielast für Unternehmen zu verringern. Unter anderem wird der Kreis der berichtspflichtigen Unternehmen stark eingeschränkt (auf Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten und einem Umsatz von mehr als 450 Mio. Euro), die verpflichtenden Angaben der ESRS werden um ca. 60% reduziert. Die Veränderungen in Bezug auf die CSRD müssen bis März 2027 in die nationalen Regelwerke umgesetzt werden, die Veränderungen der ESRS werden über einen delegierten Rechtsakt unmittelbar gültig und bedürfen keiner nationalen Umsetzung.

2 CSRD/ESRS verpflichtet Unternehmen, einerseits die Auswirkungen ihres Handelns auf Umwelt und Gesellschaft (Impact) sowie andererseits die finanziellen Risiken und Chancen durch Nachhaltigkeitsthemen (Finanzielle Wesentlichkeit) systematisch zu bewerten und offenzulegen.

richterstattung der damaligen DAX-30-Unternehmen vor. Die sechs hier ausgewählten Unternehmen wurden seinerzeit in der Studie berücksichtigt.

#### **Folgende Fragestellungen wurden untersucht:**

- Strategisches Personalmanagement: Gibt es eine Beschreibung der übergeordneten Personalstrategie?
- Kongruenz von Unternehmens- und Personalstrategie: Gibt es Aussagen zur Unternehmensstrategie, die einen Bezug zur Personalstrategie des Unternehmens aufweisen? Nimmt umgekehrt die Personalstrategie Bezug auf die Unternehmensstrategie?
- Ort der Berichterstattung: Wo wird – über den Nachhaltigkeitsbericht hinaus – über Personalthemen berichtet?
- Themenspektrum: Welche Personalthemen werden als wesentlich ermittelt? Welche nicht? Welche Kennzahlen veröffentlichen die Unternehmen im Zusammenhang mit den für sie wesentlichen Themen?
- Zielsetzungen und Maßnahmen: Welche qualitativen und quantitativen Ziele setzen sich die Unternehmen in Bezug auf ihr strategisches Personalmanagement? Welche Maßnahmen ergreifen sie? Prüfen sie die Wirksamkeit der Maßnahmen?
- Risikomanagement: Werden Personalrisiken im Risiko- und Chancenbericht berücksichtigt? Decken sich diese mit den im Kontext des CSRD ermittelten Risiken?
- Vergütung: Gibt es personalbezogene Kriterien für die Vorstandsvergütung?
- Beteiligung der Beschäftigten: Werden die Beschäftigten und die Interessenvertretungen bei Personalthemen beteiligt?
- Zuständigkeit: Wer ist im Vorstand für die Personalstrategie verantwortlich? Werden weitere Verantwortlichkeiten/Kompetenzen im Unternehmen beschrieben, beispielsweise im Aufsichtsrat?

Soweit Aussagen zu diesen Themen in der Studie zur Berichterstattung des Geschäftsjahres 2009 vorliegen, werden die Ergebnisse damit verglichen. Da 2009 der Nachhaltigkeitsbericht noch nicht im Geschäftsbericht integriert war, wurden für 2009 die separaten Nachhaltigkeitsberichte mitbetrachtet. Von BMW gab es 2009 keinen Nachhaltigkeitsbericht, sodass hier auf den Bericht von 2008 zurückgegriffen wurde. Die Telekom hatte einen separaten Personalbericht, der ebenfalls in die Betrachtung einbezogen wurde.

Die Erkenntnisse aus der Berichterstattung der sechs Unternehmen sind im Haupttext zusammengefasst. Details zu den einzelnen Unternehmen sind im Anhang als Zusatzinformationen verfügbar.

#### **CSRD-Debüt: Unternehmen üben noch**

Die Unternehmen haben für das Jahr 2024 zum ersten Mal nach den neuen Standards berichtet – sie „üben“ also noch und hatten noch keine Gelegenheit, sich mit den Wettbewerbern zu vergleichen. Die Berichte sind damit einzigartig und werden sich vermutlich in den Folgejahren stark verändern, zum einen durch Angleichungen aneinander, zum anderen durch anstehende Veränderungen der zugrunde liegenden Standards im Zuge der Omnibus-Initiative. Allerdings ist in Sachen Personalberichterstattung eher von einer Verschlechterung der Berichtsqualität auszugehen (vgl. [Ausblick](#)).

## **2 PERSONALSTRATEGIE - EINST GEBÜNDELT, HEUTE ZERSTREUT**

Adressaten der Nachhaltigkeitsberichterstattung sind nicht in erster Linie die eigene Belegschaft und die Mitbestimmungsträger, sondern die Stakeholder, darunter vor allem die Investor\*innen. Statt wie bei der klassischen Personalberichterstattung die Leistungen und Entwicklungen der eigenen Belegschaft zusammenhängend darzustellen, geht es bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung um Nachhaltigkeitsleistungen im ökologischen, sozialen und Governance-Bereich (ESG) sowie um Transparenz und Verantwortung gegenüber den Stakeholdern.

Die Beschreibung einer Personalstrategie als zusammenhängende Darstellung von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Controlling in Sachen Personal passt nicht in die Struktur eines Nachhaltigkeitsberichts nach CSRD. Wohl werden an verschiedenen Stellen Aussagen zum strategischen Personalmanagement gemacht, die im besten Fall die implizite Herleitung einer Personalstrategie ermöglichen. Gleichwohl ist der Nachhaltigkeitsbericht häufig das einzige publizierte Dokument, in dem externe und interne Stakeholder einschließlich der Mitbestimmungsträger\*innen überhaupt Informationen zur Personalstrategie finden können. Der Begriff Personalstrategie taucht allerdings bei fünf der sechs untersuchten Unternehmen (allen außer BMW) in der Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht auf. Es ist nicht auszuschließen, dass es interne Dokumente zur Personalstrategie gibt, die extern nicht einsehbar sind.

Wenn die Unternehmen ihre Unternehmensstrategie beschreiben, gehen sie zunächst nur teilweise auf die Implikationen für die Personalstrategie ein. Zwei Unternehmen (Bayer und BMW) greifen bei der Strategiebeschreibung unmittelbar die Konsequenzen für das Personal auf. Bei BMW gibt es ein separates Kapitel zur strategischen Personalplanung. Fast alle untersuchten Unternehmen beziehen sich an anderer Stelle auf ihre

Personalstrategie, etwa wenn sie über ihre Qualifizierungs- bzw. Kompetenzentwicklung berichten. Selbst Unternehmen, die das Thema „Kompetenzentwicklung und Weiterbildung“, das Bestandteil der ESRS ist, nicht als wesentlich ermittelt haben, gehen dennoch teilweise auf dieses Thema ein.

Beim Bericht der Deutschen Telekom entfällt das Thema allerdings komplett, sodass es keinerlei Aussagen zur Auswirkung der Unternehmensstrategie auf die Beschäftigten gibt, weder quantitativ noch qualitativ. Dass das Thema bei der Telekom dennoch relevant ist, zeigt ein [Porträt des Skill Managements](#) der Telekom.

Der Bericht von E.ON ist wenig aussagekräftig bezüglich personalstrategischer Fragen, insbesondere mit Blick auf qualitative Aspekte der Personalplanung.

Adidas 2024 spricht weder im Hinblick auf das Unternehmen insgesamt noch mit Blick auf Personal von einer „Strategie“, sondern fasst strategische Elemente unter dem Kapitel „Geschäftsmodell“ zusammen.

Bei Fresenius gibt es eine umfassendere Berichterstattung zu personalstrategischen Aspekten; das Thema Arbeitgeberattraktivität wird als Bestandteil des Personalrisikomanagements ernst genommen.

Teilinformationen zum strategischen Personalmanagement finden sich an unterschiedlichen Stellen der Berichte und werden nicht zentral gebündelt. Strategiebeschreibungen mit Ableitungen für die Personalstrategie gibt es in der Beschreibung einer Unternehmensstrategie im Lagebericht außerhalb und innerhalb des Nachhaltigkeitsberichts (Berichtspflicht lt. ESRS 2 SBM-1 „Strategie, Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette“), im Brief eines Vorstandsvorsitzenden, innerhalb eines Nachhaltigkeitsberichts bei der Beschreibung der Wesentlichkeitsanalyse, bei spezifischen Personalthemen und im Risiko- und Chancenbericht, wenn dort Personalthemen eine Rolle spielen. Eine zusammenhängende Beschreibung der Personalstrategie als Ableitung aus der Unternehmensstrategie wäre wünschenswert. Stattdessen finden sich an vielen Stellen Fragmente, die man sich zusammensuchen muss, um ein ganzheitliches Bild zu bekommen.

Bei der Berichterstattung von **2009** fällt – im Vergleich zu der von 2024 – auf, dass das Thema Personal damals überwiegend mehr Raum eingenommen hat und der Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Personalstrategie insgesamt klarer und konsistenter dargestellt wurde. Die Berichterstattung zu Personalthemen wurde überwiegend in einem Kapitel über die Mitarbeiter\*innen zusammengefasst. Darüber hinaus gab es auch damals schon weitere Stellen, an denen das Thema angesprochen wurde, etwa in ei-

nem Interview mit einem Vorstandsmitglied oder in der allgemeinen Strategiebeschreibung. Die Trennung des Geschäftsberichts vom Nachhaltigkeitsbericht führte außerdem zu Doppelungen der Personalberichterstattung – in einem Fall kam ein expliziter Personalbericht als dritte Berichtsform noch dazu.



### **Zwischenfazit und erste Handlungsempfehlung**

Eine Prüfung der Personalberichterstattung und der Konsistenz der Personalstrategie mit der Unternehmensstrategie erfordert heute viel Zeit, da Personalthemen auf unterschiedliche Stellen im Geschäftsbericht und ihre Ableitung aus der (vorgeschriebenen) Palette der Nachhaltigkeitsthemen (insb. „S“) verteilt sind. Der Aufsichtsrat sollte deshalb schon frühzeitig eingebunden werden, um den Berichtsentwurf sorgfältig prüfen und ggf. zusätzliche Informationen anfordern zu können. Aus der Literatur ist bekannt, dass weniger als 50% der größeren Unternehmen über eine explizite und verschriftlichte Personalstrategie verfügen. Es empfiehlt sich in jedem Fall, eine zusammenhängende Darstellung einzufordern, da die Detailtiefe der Berichterstattung im Geschäftsbericht für eine Beurteilung der Personalstrategie in der Regel nicht ausreichen wird. Durch eine explizite Darstellung und idealerweise auch eine Beratung über die Personalstrategie im Aufsichtsrat lassen sich die fragmentierten Berichtspunkte erst sinnvoll auf Konsistenz und Wirksamkeit überprüfen.

## **3 WESENTLICHKEITSANALYSE - BLINDE FLECKEN BEI PERSONALTHEMEN**

Die Ermittlung wesentlicher Themen erfolgt gemäß CSRD durch eine Wesentlichkeitsanalyse, bei der Auswirkungen, Risiken und Chancen identifiziert werden. Dabei muss durchgängig sowohl die Inside-out-Perspektive (Auswirkungen des Unternehmens auf Mensch und Umwelt in Bezug auf ein Thema, positiv oder negativ) als auch die Outside-in-Perspektive (Risiko oder Chance für das Unternehmen) eingenommen werden.

In allen hier untersuchten Berichten zum Geschäftsjahr 2024 bestimmt grundsätzlich diese Wesentlichkeitsanalyse darüber, über welche Personalthemen berichtet werden muss. Allerdings wird teilweise auch über Themen berichtet, die nicht als wesentlich eingestuft wurden. Das macht beispielsweise E.ON und will „damit den unterschiedlichen Erwartungen der Stakeholder sowie den Anforderungen von ESG-Rankings und -Ratings gerecht werden“. Warum manche personalrelevanten Themen die Wesentlichkeitsschwelle in einigen Unternehmen nicht überschreiten, wird nicht transparent dargestellt. Es wird lediglich auf entsprechende Schwellenwerte hingewiesen; wie die Bewertungen zustande kommen, bleibt unklar.

Die Unternehmen müssen im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse die Personalthemen in den Blick nehmen, die die ESRS beim Standard S1 („Eigene Belegschaft“) in drei Kategorien aufführen; diese sind in den ESRS-Anwendungsanforderungen formuliert (Application Requirement [AR]16):

#### **Arbeitsbedingungen:**

- Sichere Beschäftigung
- Arbeitszeit
- Angemessene Entlohnung
- Sozialer Dialog
- Vereinigungsfreiheit, Existenz von Betriebsräten und Rechte der Arbeitnehmer auf Information, Anhörung und Mitbestimmung
- Tarifverhandlungen, einschließlich der Quote der durch Tarifverträge abgedeckten Arbeitskräfte
- Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben
- Gesundheitsschutz und Sicherheit

#### **Gleichbehandlung und Chancengleichheit für alle:**

- Gleichstellung der Geschlechter und gleicher Lohn für gleiche Arbeit
- Schulungen und Kompetenzentwicklung
- Beschäftigung und Inklusion von Menschen mit Behinderungen
- Maßnahmen gegen Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz
- Vielfalt

#### **Sonstige arbeitsbezogene Rechte:**

- Kinderarbeit
- Zwangsarbeit
- Angemessene Unterbringung
- Datenschutz

Insgesamt gibt es große Schnittmengen dieser Themen zum strategischen Personalmanagement, auch wenn einige Themen, wie etwa Kinderarbeit und Zwangsarbeit, in Bezug auf die im Inland Beschäftigten keine Rolle spielen. Die Themen aus den ESRS werden von den Unternehmen darauf

untersucht, ob von ihnen wesentliche Auswirkungen, Risiken oder Chancen (englisch: Impacts, Risks, and Opportunities, Abk.: IROs) ausgehen. Wenn dem so ist, dann sind sie zwingend in die Berichterstattung nach CSRD aufzunehmen und die entsprechenden Einzelstandards sind anzuwenden. Die Praxis zeigt aber überraschenderweise, dass in diesem Prozess Themen, die als wesentlich ermittelt wurden, nicht zwingend in die Unternehmensstrategie einfließen. Vielmehr spielen hier oft andere Überlegungen wie Marktanalysen oder Kundenerwartungen eine stärkere Rolle als die ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit.

Sobald mindestens ein Thema im Rahmen des gesamten Standards ESRS S1 wesentlich ist, kommen die Einzelstandards S1-1 bis S1-6 zur Anwendung, in denen es um Konzepte, Verfahren und Ziele in Bezug auf die eigene Belegschaft sowie um die Merkmale der eigenen Belegschaft geht. Einige der weiteren Einzelstandards (S1-7 bis S1-17) dürfen im Rahmen der sog. Phase-in-Regelung (Übergangsphase) in den ersten Jahren der Erstellung einer Nachhaltigkeitserklärung gemäß CSRD vollständig oder teilweise ausgelassen werden. Das erklärt, warum Einzelstandards bei den untersuchten Unternehmen nicht durchgängig angewendet wurden, auch wenn die entsprechenden Themen als wesentlich ermittelt wurden. Die Unternehmen berufen sich teilweise explizit auf diese Übergangsregelung.

Alle sechs untersuchten Unternehmen (und mit ihnen alle Unternehmen im DAX und MDAX) bewerten mindestens einen Teil der Themen des ESRS S1 als wesentlich, die Anzahl variiert allerdings stark. Für E.ON führt die Wesentlichkeitsanalyse dazu, dass nur ein einziges Thema in Bezug auf die eigenen Mitarbeiter\*innen wesentlich ist, nämlich das Thema Arbeitssicherheit. Von den elf sozialen Einzelstandards kommt dadurch nur einer zur Anwendung (Gesundheitsschutz und Sicherheit). Fresenius wiederum wendet fast alle Einzelstandards an, nur beim Einzelstandard zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beruft das Unternehmen sich auf die Phase-in-Regelung.

Den Standard „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ hat keines der Unternehmen angewendet, auch wenn das Thema von einigen als wesentlich ermittelt wurde. Der Standard sieht eine Kennzahl zur Inanspruchnahme von Elternzeit vor, aufgeschlüsselt nach Geschlecht. In einigen Berichten gibt es zwar Informationen zur Vereinbarkeit, allerdings ohne die Nennung von Kennzahlen. Auch hier gilt die Phase-in-Regelung für das erste Jahr der Berichterstattung.

Das Themenfeld „Kompetenzentwicklung und Weiterbildung“, ein für das strategische Personalmanagement essenzielles Thema, fällt bei der Telekom und bei E.ON unter die Wesentlichkeitsgrenze, sodass es komplett entfällt. Bayer behandelt das Thema, ohne die Kennzahlen aus dem entspre-



chenden Standard zu publizieren. BMW behandelt das Thema ebenfalls, ohne die Kennzahl nach Geschlecht aufzuschlüsseln. Hier nutzt das Unternehmen die entsprechende Phase-in-Regelung. Adidas berichtet nicht über die entsprechenden Kennzahlen, berücksichtigt aber Schulungsinhalte unter anderen Themenüberschriften der ESRS. Fresenius berichtet zu diesem Themenfeld und gibt die geforderten Kennzahlen an.

Der Standard S1 sieht u. a. als Kennzahlen den Prozentsatz der Arbeitnehmer\*innen vor, die an regelmäßigen Leistungs- und Laufbahnbeurteilungen teilgenommen haben, sowie die durchschnittliche Zahl der Schulungstunden pro Arbeitnehmer\*in – jeweils aufgeschlüsselt nach Geschlecht. Auch hier gilt die Phase-in-Regelung für das erste Jahr der Berichterstattung.

Insgesamt wird die Phase-in-Regelung in vielen Fällen genutzt. Da sie nur für die ersten Jahre der Berichterstattung gilt, ist davon auszugehen, dass die Unternehmen nach Auslaufen der Übergangsregelungen die Einzelstandards künftig anwenden, wenn das Thema als wesentlich ermittelt wird (es sei denn, die Überarbeitung der ESRS, die noch nicht abgeschlossen ist, sieht die Kennzahlen nicht mehr vor).

Lücken wird es aber auf jeden Fall bei den Themen geben, die nicht als wesentlich identifiziert werden. Denn die Berichterstattung nach CSRD führt dazu, dass in einigen Unternehmen Themen nicht mehr in die Berichterstattung aufgenommen werden, die wichtige Bestandteile einer Berichterstattung zum strategischen Personalmanagement wären. Das gilt zumindest für das Thema „Kompetenzentwicklung und Weiterbildung“, das für jede Art von strategischem Personalmanagement bedeutsam sein dürfte.

**2009** waren Wesentlichkeitsanalysen in größeren Unternehmen auch schon üblich, allerdings war die Vorgehensweise nicht festgelegt. Bayer und BMW (hier hieß es jeweils „Materialitätsanalyse“) und E.ON berichteten über die Erstellung einer Wesentlichkeitsanalyse. Die Deutsche Telekom veröffentlichte seinerzeit die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse nicht in ihren Berichten, gibt aber im Nachhaltigkeitsbericht (hier CR-Bericht) von 2023 an, dass sie schon damals einen solchen Prozess hatte: „Themen, die für die Ausrichtung unserer Nachhaltigkeitsstrategie sowie unsere Berichterstattung relevant sind, ermitteln wir seit rund zwei Jahrzehnten mithilfe eines Wesentlichkeitsprozesses.“ Adidas erwähnt keine Wesentlichkeitsanalyse und schreibt im Nachhaltigkeitsbericht: „Als relevante Fragestellungen und Probleme wurden all jene Aspekte mit aufgenommen, die von unseren Stakeholdern als wichtige

Anliegen vorgebracht wurden und die darüber hinaus Einfluss auf unser Geschäft haben können.“ Fresenius nimmt in seinem Geschäftsbericht keinerlei Bezug darauf.

Auf die Personalberichterstattung hatte die Wesentlichkeitsanalyse zwar insofern eine Auswirkung, als Themen, wenn sie als wesentlich ermittelt wurden, besonders ausführlich beschrieben wurden. Allerdings gab es seinerzeit keine Themen, die komplett ausgeschlossen wurden, wenn sie nicht als wesentlich ermittelt wurden. Insofern war der Einfluss der Wesentlichkeitsanalyse deutlich geringer als 2024.



#### **Zwischenfazit und erste Handlungsempfehlung**

Aufsichtsräte sollten bei der Prüfung des Berichts darauf achten, ob die aus ihrer Sicht zentralen Personalthemen als wesentlich ermittelt wurden, da das Ergebnis der Wesentlichkeitsanalyse großen Einfluss auf die Berichterstattung und damit das Monitoring der Ziele und Maßnahmen hat. Sie sollten außerdem prüfen, ob die wesentlichen Personalthemen Einfluss auf die Unternehmensstrategie haben, und ggf. kritisch nachhaken. Für eine sorgfältige Prüfung ist es wichtig, dass der Aufsichtsrat die Unterlagen frühzeitig erhält. Idealerweise wird er, wie auch der Betriebsrat, bereits an der Analyse der wesentlichen Themen beteiligt.

## **4 STAKEHOLDER-EINBINDUNG - INDIREKT IST KEIN ERSATZ FÜR ECHTE BETEILIGUNG**

In den Nachhaltigkeitsberichten zum Geschäftsjahr 2024 ist die Beschreibung der Einbeziehung von Stakeholdern mittlerweile selbstverständlich. Das wird von der CSRD verlangt, wurde aber auch schon vor Anwendung der CSRD von vielen Unternehmen praktiziert. Die ESRS verlangen eine Einbeziehung der Stakeholder in die Wesentlichkeitsanalyse. Sie erfolgt in den Unternehmen allerdings nicht immer in Form eines direkten Austauschs mit den Stakeholdern, häufig wird deren Perspektive von internen Funktionsträger\*innen eingenommen. Nur teilweise werden Interessenvertretungen als

Stakeholder genannt und direkt befragt. Das ist insbesondere bei der betrieblichen Mitbestimmung nicht nachvollziehbar, da ihre direkte Beteiligung nicht schwer zu organisieren ist und in mitbestimmten Unternehmen eine Selbstverständlichkeit sein sollte.

Ein positives Beispiel: Bei BMW werden die Interessenvertretungen laut Bericht rechtzeitig in den strukturierten und langfristig angelegten Prozess der strategischen Personalplanung eingebunden.

Im Jahr **2009** berichteten die Unternehmen (mit Ausnahme von Fresenius) ebenfalls über die Beteiligung von Stakeholdern. Dies geschah allerdings überwiegend weniger ausführlich.



#### **Zwischenfazit und erste Handlungsempfehlung**

Die Rolle der Stakeholder hat insgesamt an Bedeutung gewonnen – aber ihre direkte Einbindung wäre zumindest bei den wichtigsten Stakeholdern wünschenswert. Das gilt insbesondere für die Mitbestimmung. Hier kann der Aufsichtsrat die betriebliche Mitbestimmung unterstützen, indem diese ihr Beteiligungsanliegen in einer Stellungnahme an den Aufsichtsrat zum Ausdruck bringt. Die CSRD sieht eine solche Beteiligung vor.

## **5 MEHR WORTE ALS WERTE – PERSONALBEZOGENE INFORMATIONEN OHNE MESSGRÖSSEN**

Die ESRS verlangen bei wesentlichen Themen jeweils eine Beschreibung der Unternehmenskonzepte, um tatsächliche und potenzielle Auswirkungen zu verhindern, zu mindern und zu verbessern, mit Risiken umzugehen und Chancen zu nutzen. Dazu ist eine Beschreibung der Maßnahmen einschließlich der zugewiesenen oder geplanten Mittel vorgesehen. Darüber hinaus sollen die Kennzahlen angegeben werden, mit denen die Wirksamkeit der Maßnahmen zum Umgang mit den wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekten verfolgt wird, sowie Ziele zur Bewertung der Fortschritte.

Mindestens für die wesentlichen Themen werden von den Unternehmen Konzepte und Maßnahmen beschrieben – teilweise auch über die wesent-

lichen Themen hinaus. Kennzahlen bzw. Prozesse für die Messung der Wirksamkeit werden noch nicht durchgängig eingesetzt; allerdings scheint die Vorgabe der ESRS zu bewirken, dass sich hier eine Entwicklung hin zu einer Wirksamkeitsüberprüfung der Maßnahmen abzeichnet, die sich auf die als wesentlich definierten Themenfelder beziehen.

Die Unternehmen sind insgesamt weit davon entfernt, für jedes wesentliche Thema kennzahlenbasierte Ziele festzulegen, wie es die Berichtsstandards vorsehen. Für eine wirksame und messbare Personalstrategie wäre ein solches Vorgehen allerdings wünschenswert. Qualitative Zielsetzungen ohne Messgrößen sind derzeit noch üblicher als kennzahlenbasierte Ziele.

Alle untersuchten Unternehmen haben sich in Bezug auf Personalthemen ein quantitatives Ziel gesetzt, was die Frauenanteile in Führungspositionen betrifft. Das Ziel ist jeweils das einzige im Themenfeld Vielfalt und deckt damit nur einen Aspekt des Themenfeldes ab.

Bei E.ON und der Telekom finden sich darüber hinaus keine weiteren quantitativen Ziele im Rahmen der Personalpolitik. Weitere kennzahlenbasierte Ziele gibt es in den anderen Unternehmen zu den Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (Unfallquote, Berufskrankheiten, Todesfälle) sowie Arbeitgeberattraktivität (Mitarbeiterzufriedenheit, Top-Position im Wettbewerbsumfeld) und Investitionen in die Weiterbildung; Letzteres allerdings jeweils mit einer vagen Kennzahl. Zielsetzungen allgemeiner Art ohne Messkriterien werden häufiger beschrieben, etwa die Absicht, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern oder eine fürsorgliche Unternehmenskultur zu etablieren. Ein explizites personalstrategisches Kernziel findet sich nur bei BMW (Arbeitgeberattraktivität). Hierfür legt BMW aber keine eigenen internen Kennzahlen fest, sondern bezieht sich auf ein extern erhobenes Ranking-System.

Insgesamt werden häufig wenige oder keine Kennzahlen genannt, wenn die Themen nicht als wesentlich ermittelt wurden. In einigen Fällen werden auch dann die nach ESRS geforderten Kennzahlen nicht berichtet, wenn die Themen als wesentlich festgestellt wurden. Entsprechende Übergangsregelungen in den ESRS-Standards ermöglichen dies, ohne dass damit gegen die Vorgaben der Standards verstoßen wird. Andererseits werden an manchen Stellen Kennzahlen genannt, auch wenn die Themen nicht als wesentlich ermittelt wurden, beispielsweise Kennzahlen zu Aus- und Weiterbildung bei E.ON. Die Telekom nennt für die Kennzahlen im Personalbereich keine Vergleichszahlen aus Vorjahren; auch bei anderen Unternehmen werden teilweise Kennzahlen ohne Vergleichszahlen genannt. In diesen Fällen haben sie nur begrenzten Aussagewert, da keine Entwicklung erkennbar ist. Da nur selten mit quantitativen Zielen gearbeitet wird, fehlt hier häufig die Einordnung und Bewertung der Kennzahlen.

**2009** waren quantitative Ziele ebenfalls eher selten, Zielsetzungen wurden eher allgemein und ohne messbare Kennzahlen beschrieben. Es gab auch noch keine systematische Differenzierung zwischen Auswirkungen, Risiken und Chancen in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte. Allerdings gab es im Personalbereich teilweise (bei Adidas und Fresenius) mehr Kennzahlen mit einem oder mehreren Vergleichsjahren, sodass Entwicklungen besser sichtbar wurden.



### Zwischenfazit und erste Handlungsempfehlung

Die beschriebenen Personalmaßnahmen sollten daraufhin überprüft werden, ob sie die richtigen sind, um die – quantitativen oder qualitativen – personalstrategischen Ziele zu erreichen. Wenn quantitative Ziele formuliert werden, sollten sie auf den Prüfstand gestellt werden: Passen sie zur strategischen Zielsetzung? Setzen sie die richtigen Anreize? Gibt es andere, besser passende oder ergänzende Ziele? Vor allem, was das Thema „Budgets für Maßnahmen und Wirksamkeitsüberprüfung“ angeht, gibt es trotz der entsprechenden Vorgaben der ESRS nur wenige, meist unzureichende Informationen in den Berichten. Kennzahlen ohne Vergleichszahlen, die sich häufig dort finden, sind schwer zu interpretieren. Hier sollte der Aufsichtsrat jeweils nachfassen und ggf. interne Informationen anfordern, um seiner Prüfpflicht nachkommen zu können.

## 6 (PERSONAL-) RISIKOMANAGEMENT IM BERICHTSDOPPEL - NICHT IMMER KONSISTENT

Personalrisiken werden verstärkt als wichtiger Teilbereich von operationellen Risiken betrachtet und – zumindest qualitativ – anerkannt, in das Risikomanagement von Unternehmen integriert und in einer wachsenden Anzahl von Unternehmen in den Risiko- und Chancenbericht aufgenommen. Eine Quantifizierung findet in der Regel (noch) nicht statt. Durch die Analyse wesentlicher Risiken und Chancen im Nachhaltigkeitsbereich, die durch die CSRD vorgeschrieben ist, gibt es im Geschäftsbericht, wenn er gemäß CSRD erstellt wird, nun eine

zweite Stelle, an der es eine Berichterstattung zu Personalrisiken geben kann: bei der Beschreibung der Auswirkungen, Risiken und Chancen (IROs) im „sozialen“ Teil des Nachhaltigkeitsberichts. Die beiden Berichte (Risiko- und Chancenbericht, Nachhaltigkeitsbericht) umfassen jeweils weitere Themen. Der Risiko- und Chancenbericht enthält eine umfassende Betrachtung aller Risiken und Chancen, unabhängig von ihrem Nachhaltigkeitsbezug. Der Nachhaltigkeitsbericht wiederum beschreibt zusätzlich zu den nachhaltigkeitsbezogenen Risiken und Chancen auch Auswirkungen in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte. Schnittmenge bilden die nachhaltigkeitsbezogenen Risiken und Chancen.

Beide Berichte betrachten also Personalrisiken und -chancen und sollten konsistent sein. Unterschiede sind aufgrund struktureller Unterschiede zwar ggf. plausibel, sollten aber vom Aufsichtsrat genau in den Blick genommen werden, auch weil Personalrisiken in der Regel mehr innerbetriebliche Aufmerksamkeit erfahren und eine höhere Chance haben, auf die Unternehmensstrategie einzuwirken, wenn sie im Risiko- und Chancenbericht aufgeführt werden. Hauptgründe für mögliche Unterschiede in den beiden Berichten sind folgende:

Tabelle 1

### Generelle Unterschiede zwischen Nachhaltigkeitsbericht sowie Risiko- und Chancenbericht

|                                       | Risiko- und Chancenbericht                                                            | Nachhaltigkeitsbericht                                                                   |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Betrachtungsweise brutto/netto</b> | Wahlrecht Brutto- oder Nettobetrachtung                                               | Bruttobetrachtung                                                                        |
| <b>Berichtsgrenzen</b>                | individuelle Festlegung von Berichtsgrenzen (teilweise auch nicht wesentliche Themen) | keine Berichterstattung zu nicht wesentlichen Themen                                     |
| <b>Konsolidierungskreis</b>           | analog finanzielle Berichterstattung                                                  | auch Tochterunternehmen, die nicht in die finanzielle Berichterstattung eingebunden sind |
| <b>Zeithorizont</b>                   | kurz- bis mittelfristig                                                               | kurz-, mittel- und langfristig                                                           |
| <b>Zweck der Betrachtung</b>          | Prognose der Unternehmenslage                                                         | Offenlegung der finanziell wesentlichen ESG-Risiken gegenüber Stakeholdern               |
| <b>Klassifizierung</b>                | individuelle Aggregation von Risiken                                                  | durch ESRS stärker vorgegebene Klassifizierung von Risiken                               |
| <b>Ausführende im Unternehmen</b>     | Risikomanagement                                                                      | Nachhaltigkeitsabteilung                                                                 |

Quelle: eigene Darstellung

Zwar ist der Risikokonsolidierungskreis nach dem Deutschen Rechnungslegungs Standard (DRS) Nr. 20 über vollkonsolidierte Tochterunternehmen hinaus auszudehnen, wenn diese für das Bild der Risiken für die wirtschaftliche Lage des Konzerns wichtig sind, z. B. Joint Ventures und assoziierte Unternehmen. Der Konsolidierungskreis der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist aber regelmäßig noch weiter, da zusätzlich die gesamte wesentliche Wertschöpfungskette zu berücksichtigen ist.

In unserem Sample sind die Berichte nur teilweise konsistent. Wenn es Inkonsistenzen gibt, werden meistens im Nachhaltigkeitsbericht mehr

Risiken und Chancen aufgeführt als im Risiko- und Chancenbericht. Es gibt aber auch den umgekehrten Fall: So nennt die Telekom im Risiko- und Chancenbericht das Thema Fachkräftemangel als Risiko in Verbindung mit Kompetenzen und der Fähigkeit, Mitarbeiter\*innen zu akquirieren, zu binden und zu entwickeln. Im Nachhaltigkeitsbericht wird das Risiko lediglich auf Frauen und ihre möglicherweise unerfüllten Ansprüche auf Gleichstellung und Entgeltgleichheit bezogen. Die folgende Übersicht zeigt den Vergleich der beiden Berichtsteile in Bezug auf Personalrisiken und -chancen.

Tabelle 2

#### Unterschiede zwischen Nachhaltigkeitsbericht sowie Risiko- und Chancenbericht bei den untersuchten Unternehmen

|                         | Risiko- und Chancenbericht                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Nachhaltigkeitsbericht                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Vergleich                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adidas</b>           | Fachkräftemangel und -bindung sowie Produktionsunterbrechungen aufgrund fehlenden Personals (Personalchancen durch leistungsorientierte und inklusive Unternehmenskultur)                                                                                                                                                        | Gefährdung der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Personalfuktuation und Produktivitätsverluste, Mitarbeiterunzufriedenheit, geringe Motivation, Nicht-Erreichen von finanziellen Zielen durch fehlende Vielfalt (Chancen: Engagement der Beschäftigten durch Schulung und Kompetenzentwicklung, Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation und Innovation durch Vielfalt)                                               | Schulung und Kompetenzentwicklung in Risiko- und Chancenbericht nur indirekt als Thema, Gesundheit und Sicherheit nur im Nachhaltigkeitsbericht benannt, Personalausstattung nur im Risiko- und Chancenbericht erwähnt |
| <b>Bayer</b>            | ausführliche Beschreibung von Personalrisiken in Bezug auf das Thema Fachkräftemangel und die Strategien, die das Unternehmen einsetzt, um dieses Risiko zu verringern (Maßnahmen zur Personalrekrutierung und -entwicklung, Ausrichtung der Unternehmenskultur auf personelle Vielfalt und auf die Bedürfnisse der Belegschaft) | Gesundheits- und Sicherheitsbedrohungen für Mitarbeitende, Gefährdung der Markenreputation und Kundenloyalität bei Verstößen gegen Arbeitnehmerrechte, Reputationsverlust und rechtliche Konsequenzen durch mangelnde Fairness und Respekt bei der Arbeit (zwei Chancen: Talentmanagement führt zu Innovation und Bindung der Mitarbeitenden, Engagement für Gleichberechtigung verbessert Arbeitgebermarke und Produktivität) | teilweise unterschiedliche Chancen und Risiken (z. B. Fachkräftemangel nicht als Risiko im Nachhaltigkeitsbericht)                                                                                                     |
| <b>BMW</b>              | keine personalbezogenen Risiken oder Chancen                                                                                                                                                                                                                                                                                     | keine personalbezogenen Risiken oder Chancen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | -                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Deutsche Telekom</b> | War for Talents; zunehmender Wunsch der Mitarbeitenden nach Flexibilität                                                                                                                                                                                                                                                         | Personalmangel als Folge von nicht erfüllten Ansprüchen weiblicher Arbeitnehmender und in der Folge Rekrutierungskosten und erhöhte Kosten durch Produktivitätsverluste sowie ein geringeres Innovationspotenzial                                                                                                                                                                                                              | Risiko Fachkräftemangel im Risiko- und Chancenbericht nicht auf Frauen beschränkt wie im Nachhaltigkeitsbericht                                                                                                        |
| <b>E.ON</b>             | potenzielle Gefahren durch menschliches Fehlverhalten; Herausforderung, Mitarbeiterfluktuation zu managen                                                                                                                                                                                                                        | keine personalbezogenen Risiken oder Chancen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Risiken im Risikobericht, aber nicht im Nachhaltigkeitsbericht                                                                                                                                                         |
| <b>Fresenius</b>        | Fachkräftemangel und -bindung sowie Produktionsunterbrechungen aufgrund fehlenden Personals                                                                                                                                                                                                                                      | hoher Personalaufwand durch schlechte Arbeitsbedingungen, Mangel an qualifiziertem Personal, Reputationsrisiko durch Rechts- und Compliance-Fälle, Kosten durch arbeitsbedingte Unfälle (Chancen: faire Arbeitsbedingungen, eine positive Wahrnehmung und Stärkung der Arbeitgebermarke, Schulungen und Wertschätzung)                                                                                                         | Chancen und Risiken Gesundheit und Sicherheit, Menschenrechte und Weiterbildung sowie Recht- und Compliance-Fälle nur im Nachhaltigkeitsbericht                                                                        |

**2009** gab es in den Nachhaltigkeitsberichten noch keine systematische Ermittlung nachhaltigkeitsbezogener Risiken und Chancen. Im Risiko- und Chancenbericht berichtete die Telekom damals über personalbezogene Risiken, allerdings nur auf die Kosten bezogen, die aus dem damaligen Personalumbau und der Rückkehr von Beamt\*innen resultierten. BMW benannte den Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte und den demografischen Wandel als Herausforderungen. Auch Fresenius und Adidas identifizierten den Mangel an qualifiziertem Personal bzw. den Wettbewerb um Talente als Risiko, bei Adidas ergänzt um Mitarbeiterbindung und -motivation. Bei Bayer und E.ON gab es keine Berichterstattung zu personalbezogenen Risiken.



#### **Zwischenfazit und erste Handlungsempfehlung**

Im Vergleich zu den Berichten von 2009 ist heute eine systematischere und breitere Berichterstattung zu Personalrisiken und -chancen festzustellen, nicht nur im Nachhaltigkeitsbericht, sondern auch im Risiko- und Chancenbericht. Der Aufsichtsrat sollte die Berichte auf Konsistenz prüfen und im Zweifel nachfragen. Inkonsistenzen können plausibel sein, können aber auch auf mangelnde Kommunikation der intern zuständigen Abteilungen oder eine nicht hinreichend systematische Auseinandersetzung mit Personalrisiken und Chancen hindeuten.

## **7 PERSONALZIELE IM VERGÜTUNGSSYSTEM - EIN HEBEL FÜR DIE PERSONALSTRATEGIE**

Bei börsennotierten Unternehmen ist die **Verankerung von Nachhaltigkeitskriterien in der Vorstandsvergütung** mittlerweile üblich – eine entsprechende Regelung im Aktiengesetz und die Aufnahme der Empfehlung in den Deutschen Corporate Governance Kodex legt dieses Vorgehen nahe. Diese Nachhaltigkeitskriterien können umweltbezogene, soziale und Governance-bezogene Kriterien umfassen. Bei den untersuchten Unternehmen gibt es jeweils auch personalbezogene Kriterien, teilweise für alle Vorstandsmitglieder, teilweise für einzelne

Vorstandsmitglieder, die für das jeweilige Thema verantwortlich sind (vgl. **Tabelle 3**).

Die personalpolitischen Herausforderungen, über die in Bezug auf Nachhaltigkeit berichtet wird, finden sich nicht durchgängig in den vergütungsrelevanten Zielen für die Vorstände wieder. Dies kann mehrere Gründe haben, u.a. könnte die schwerere Messbarkeit bestimmter personalbezogener Ziele im Vergleich zu ökologischen oder ökonomischen Zielen und Kennziffern eine Rolle spielen. Es könnte aber auch ein Indiz dafür sein, dass die Personalstrategie in der Steuerung der Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle spielt bzw. die Unternehmensstrategie sich nicht im personalstrategischen Handeln widerspiegelt.

**2009** waren Nachhaltigkeitskriterien in Vergütungssystemen noch unüblich. Eine Ausnahme war BMW, wo Elemente persönlicher Leistung – inklusive Personalentwicklung und strategischem Verhalten – bereits vergütungsrelevant für Beschäftigte, Führungskräfte und Vorstand waren.



#### **Zwischenfazit und erste Handlungsempfehlung**

Die Implementierung von Nachhaltigkeitszielen – darunter personalbezogene Ziele – in der Vorstandsvergütung hat sich in großen Unternehmen weitgehend durchgesetzt. Personalbezogene Kriterien gibt es mittlerweile in großer Vielfalt – der Aufsichtsrat kann sie als Hebel nutzen. Er sollte darauf achten, dass sie mit den berichteten personalbezogenen Aspekten in Einklang stehen, zur Steuerung der (risiko- und chancenorientierten) Personalpolitik beitragen und damit auch auf soziale Nachhaltigkeit einzahlen. Insbesondere sollte er prüfen, ob es die richtigen Kriterien sind, um die erwünschte Wirkung zu entfalten. Häufig wird auf das Kriterium Frauen in Führungspositionen zurückgegriffen – das ist zwar einfach zu messen, deckt aber in der Regel nur einen Teil der personalstrategischen Zielsetzungen ab.



## Übersicht personalbezogene Nachhaltigkeitskriterien in der Vorstandsvergütung 2024

|                         | Jahresbonus<br>(Short Term Incentive)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Langfristige Vergütung<br>(Long Term Incentive)                                                                                                                                               |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adidas</b>           | 20 %<br>alle Vorstandsmitglieder:<br>– Mitarbeiterengagement (anhand des Ergebnisses der Mitarbeiterbefragung)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 10 %<br>alle Vorstandsmitglieder:<br>– prozentualer Anteil weiblicher Führungskräfte                                                                                                          |
| <b>Bayer</b>            | +/-20 % (multiplikativ auf finanzielle Kriterien angewendet)<br>nur Personalvorständin:<br>– Überarbeitung von zentralen HR-Systemen und Prozessen<br>– Transformation der HR-Funktion, um bis Ende 2025 ca. 40 % Effizienzsteigerung zu generieren<br>– Steigerung der Teilhabe, Flexibilität, Motivation und Produktivität der Beschäftigten<br>– Umsetzung des neuen Organisationsmodells<br>– Stärkung der Prinzipien wie Diversität und Inklusion sowie der Wahrnehmung von Bayer als Arbeitgeber<br>– Nachfolgeplanungs- und Karriereförderungsprogramm etablieren, u. a. zur Erhöhung der Diversität | keine                                                                                                                                                                                         |
| <b>BMW</b>              | 50 % (Leistungsfaktor auf Zielbetrag angewendet)<br>alle Vorstandsmitglieder: u. a.<br>– Investitionen in Aus- und Weiterbildung<br>– Attraktivität als Arbeitgeber<br>– Führungsleistung<br><br>10 % (Leistungsfaktor auf Zielbetrag angewendet)<br>nur Personalvorständin:<br>– Sicherstellung der Arbeitgeberattraktivität und Arbeitskräfteverfügbarkeit<br>– Steuerung der Personalstrukturen, -kapazitäten und -kosten<br>– Gestaltung des Kompetenzumbaus                                                                                                                                            | keine                                                                                                                                                                                         |
| <b>Deutsche Telekom</b> | keine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 25 %<br>alle Vorstandsmitglieder:<br>– Mitarbeiterzufriedenheit                                                                                                                               |
| <b>E.ON</b>             | +/-20 % (multiplikativ auf finanzielle Kriterien angewendet)<br>alle Vorstandsmitglieder: u. a.<br>– Weiterentwicklung der Health- & Safety-Kultur, u. a. durch konsequente Implementierung der gemeinschaftlichen Life Saving Rules                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 25 %<br>alle Vorstandsmitglieder:<br>– E.ON Sustainability Index, davon je 25 % Steigerung des Anteils weiblicher Führungskräfte und Reduktion der Häufigkeit schwerer Unfälle und Todesfälle |
| <b>Fresenius</b>        | 15 %<br>alle Vorstandsmitglieder:<br>– Messung der Mitarbeiterzufriedenheit anhand des Employee Engagement Index                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | keine                                                                                                                                                                                         |

Quelle: eigene Darstellung

## 8 ENTWICKLUNG VON HR-KOMPETENZEN IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG - KANN PERSONAL EIGENTLICH JEDE\*R?

Damit ein Unternehmen den Anforderungen an eine strategische Planung und Steuerung der Ressource Personal gerecht werden kann, ist es zielführend, einen eigenständigen Personalvorstand im Vorstandsgremium zu haben (hierzu auch Giertz, Jan-Paul (2021): [Personalvorstände in mitbestimmten Unternehmen](#)). Eine Mitzuständigkeit beim Vorstandsvorsitzenden oder bei anderen Ressorts kann darauf hindeuten, dass Personalarbeit eher operativ als strategisch verstanden wird. Das betrifft in besonderer Weise auch die Rolle der Arbeitsdirektor\*innen, die für den Ausgleich der Interessen zwischen Unternehmen und Belegschaft sowie die Arbeitsbeziehungen einstehen.

Die Rolle Arbeitsdirektor\*in ist, wo es sie gibt, in der Regel mit der Zuständigkeit für das Personal verknüpft. Das liegt nahe, da es inhaltliche Überschneidungen mit der Rolle des Personalvorstands oder des Leiters des Ressorts für Personal- und Sozialangelegenheiten gibt. In unserem Sample haben vier der sechs Unternehmen die Rolle Arbeitsdirektor\*in besetzt, davon drei in Verbindung mit der Personalzuständigkeit.

In unserem Sample gibt es nur bei Bayer ein Vorstandsmitglied, das ausschließlich für Personal zuständig ist. Hier hat die Vorständin mit dem Titel „Chief Talent Officer“ gleichzeitig die Rolle der Arbeitsdirektorin inne.

Bei BMW ist die Personalvorständin und Arbeitsdirektorin zwar auch für Immobilien zuständig, aber Personal ist das Leitressort. Sie hat im Gegensatz zu den meisten personalverantwortlichen Vorständen in unserem Sample eine Fachkarriere im Personalbereich und entsprechende Berufserfahrung.

Bei Fresenius ist der Personalvorstand zusätzlich für die Themen Recht, Compliance, Risikomanagement und Sustainability sowie einen Geschäftsbereich verantwortlich.

Bei der Telekom verantwortet die Personalvorständin, die auch Arbeitsdirektorin ist, zusätzlich das Thema Recht.

Adidas hat ein Vorstandsmitglied, das für Global Human Resources sowie People and Culture verantwortlich ist. Die Stelleninhaberin hat als zweite Vorständin in unserem Sample langjährige Erfahrung im Personalwesen – allerdings mit deutlich internationalem Schwerpunkt. Die Rolle des

Arbeitsdirektors liegt bei Adidas allerdings beim Finanzvorstand. Hier ist also die Rolle des Arbeitsdirektors nicht mit der Verantwortung für Personal verknüpft.

Bei E.ON ist der Vorstandsvorsitzende u. a. für das Personal zuständig.

Eine Fachkarriere im Bereich Personal ist also offenbar keine selbstverständliche Voraussetzung für die Ausübung der Funktionen Personalvorständin bzw. -vorstand und Arbeitsdirektor\*in. Nur zwei der vier HR-Verantwortlichen in den Vorständen haben nach Datenlage einschlägige HR-Erfahrung.

Was den Aufsichtsrat betrifft, berichten die Unternehmen mindestens über entsprechende Qualifikationsanforderungen in Bezug auf Personalthemen. Dies ist auf die Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex zurückzuführen. Dort heißt es (Empfehlung C.1): *„Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen und ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten. (...) Das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats soll auch Expertise zu den für das Unternehmen bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen umfassen.“*

Bei drei Unternehmen ist die personengenaue Kompetenzmatrix Bestandteil des Geschäftsberichts (Adidas, Bayer, Fresenius), die anderen drei Unternehmen (BMW, E.ON, Telekom) veröffentlichen die Matrix als separates Dokument bzw. im Rahmen ihrer Erklärung zur Unternehmensführung. Drei Unternehmen unterteilen die Matrix nach Arbeitnehmervertreter\*innen und Anteilseignervertreter\*innen. Die HR-Kompetenz wird insgesamt sehr vielen Aufsichtsräten zugestanden – im Gegensatz etwa zu Finanz- bzw. Rechnungslegungskompetenz. Von den insgesamt 104 Aufsichtsratsmitgliedern in den sechs Unternehmen verfügen laut Matrix 86 über Personalkompetenz, die 18 Mitglieder ohne Kompetenz sind zu einem Drittel Arbeitnehmervertreter\*innen, zu zwei Dritteln Anteilseignervertreter\*innen. Dies erscheint zwar plausibel, in der Summe wirkt diese Kompetenzzuordnung aber weniger wie die konsequente Bewertung vorhandener Expertise, sondern eher wie ein kulturell verankertes Selbstverständnis: Personal gilt als etwas, das „jeder kann“ – im Gegensatz zu Finanzen, Recht oder Technik, die als Spezialdisziplinen anerkannt sind und deshalb selten ohne ausgewiesene Fachzuständigkeit vergeben werden. Damit entsteht der Eindruck, dass HR nicht als strategisches Fachgebiet, sondern als allgemeine Kenntnis infolge z.B. zuvor wahrgenommener Führungsaufgaben betrachtet wird und keiner besonderen Professionalisierung bedarf. Darin spiegelt sich eine strukturelle Abwertung des Themas wider.



### WER MEHR WISSEN MÖCHTE

Giertz, Jan-Paul (2021):

[Personalvorstände in mitbestimmten Unternehmen](#)

I.M.U. Policy Brief Nr. 6, 10 Seiten

Die Arbeitsweisen der Personal- oder HR-Abteilungen werden nur teilweise und in einigen Fällen themenbezogen an verschiedenen Stellen des jeweiligen Geschäftsberichts beschrieben. Fresenius berichtet etwa angesichts eines laufenden Transformationsprozesses über veränderte Strukturen der Personalzuständigkeit. Hervorzuheben ist BMW: Hier wird das Vorgehen zur strategischen Personalplanung im Bericht beschrieben und zudem auf die Einbindung der Interessenvertretungen hingewiesen.

Die Personalzuständigkeit im Vorstand ist **2009** ähnlich wie die 2024. Das Thema Personal hatte 2009 generell weniger Gewicht, auch in den Kompetenzbeschreibungen des Aufsichtsrats, wo es 2024 am meisten Raum erhalten hat. Über unternehmensinterne Zuständigkeiten wurde 2009 von BMW im Nachhaltigkeitsbericht und von der Telekom im Rahmen des separaten Personalberichts informiert.



#### **Zwischenfazit und erste Handlungsempfehlung**

Der Aufsichtsrat sollte die HR-Kompetenzen im Vorstand kritisch hinterfragen und kann über das Instrument der Vorstandsvergütung versuchen, dem Thema Personalstrategie in der Vorstandsarbeit mehr Gewicht zu verleihen. Zudem sollte der Aufsichtsrat selbst die Kompetenzzuschreibung „Personal“ in der Kompetenz- oder Qualifikationsmatrix des Aufsichtsrats kritisch hinterfragen und an nachvollziehbare Anforderungen knüpfen.

## **9 VON FREIWILLIGEN PERSONALBERICHTEN ZUR CSRD- PFLICHT - ZUSAMMENFASSENDE ERKENNTNISSE**

### **Personalberichterstattung als Teilbereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung**

Die Unternehmensstrategie bedingt Kurs und Inhalt der Personalstrategie, nicht umgekehrt und auch nicht voneinander losgelöst – so die Theorie.

Wenn sich die Unternehmensstrategie an Nachhaltigkeit orientiert, dann kann die – daraus abgeleitete – Personalstrategie das nicht ignorieren.<sup>3</sup> Vor dem Hintergrund, dass Nachhaltigkeit mittlerweile fast durchgängig von den DAX- und MDAX-Unternehmen als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie betrachtet wird, ist es plausibel, dass

- die Personalstrategie von der Unternehmensstrategie – inklusive der dort integrierten Nachhaltigkeitsstrategie – abgeleitet und verschriftlicht und im Aufsichtsrat beraten wird und dass
- die Personalberichterstattung – ebenso wie die Strategiebeschreibung – in konsistenter Weise ihren Niederschlag in der Nachhaltigkeitsberichterstattung findet.

Dies haben wir in dieser Klarheit in keinem der untersuchten Unternehmen feststellen können.

### **Vom Mitarbeiterblick zum Investorenfokus**

Die Personalberichterstattung ist bei großen Unternehmen schon seit Längerem in die Nachhaltigkeitsberichterstattung integriert. Eigenständige Personalberichte sind nicht mehr üblich.

Der nun geforderte Nachhaltigkeitsbericht nach CSRD unterscheidet sich aber von dem, was sich in der Vergangenheit als Personalberichterstattung etabliert hatte. Adressaten der Nachhaltigkeitsberichterstattung sind die Stakeholder, also auch die Investor\*innen und Ratingagenturen. Es geht bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung um Nachhaltigkeitsleistungen im ökologischen und sozialen Bereich und im Bereich Governance (ESG) sowie um Transparenz und Verantwortung gegenüber den Stakeholdern.

Die Personalberichterstattung wiederum konzentriert sich auf die Leistungen und Entwicklungen der eigenen Belegschaft und beschränkt sich auf Personalthemen. Adressaten sind hier in erster Linie die Belegschaft und die Mitbestimmungsträger auf der betrieblichen Ebene, aber auch (mit strategischem Fokus) in der Unternehmensmitbestimmung.

Es gibt zwar große Schnittmengen zwischen den Berichtstypen, aber auch erhebliche Unterschiede.

### **Mehr Ordnung, weniger Überblick**

Die ESRS sehen eine bestimmte Struktur der Berichterstattung vor, die dazu führt, dass Personalthemen nicht zusammenhängend beschrieben

<sup>3</sup> Zitiert nach Rupert Felder: Nachhaltigkeit und HR, Haufe 2021 S. 30.



werden, sondern sich in mehreren Kapiteln in Teilen wiederfinden, etwa bei Textteilen zu Strategien, Zieldefinitionen, Maßnahmen und Einbindung der Beschäftigten. Als Folge davon enthalten die Nachhaltigkeitsberichte keine Personalberichterstattung „am Stück“. Die allgemeinen Angaben enthalten die Beschreibung der Strategie, Angaben zum Management der Risiken, Chancen und Auswirkungen sowie die Einbeziehung von Stakeholdern, während personalstrategische Ziele und Maßnahmen in den themenspezifischen Teilen – für den Personalbereich also in den sozialen Informationen – beschrieben werden. Die Informationen, die für das strategische Personalmanagement relevant sind, müssen aus den verschiedenen Berichtsteilen zusammengesucht werden, teilweise kommt es zu Doppelungen.

Bayer bringt diese Problematik im Bericht auf den Punkt: *„In der nachfolgenden Berichterstattung orientieren wir uns stark an den Strukturvorgaben der europäischen Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS). Dies kann zu partiellen Dopplungen führen, ist jedoch der Systematik der verpflichtend anzugebenden Angaben geschuldet.“* Das erschwert die Prüfung der Personalberichterstattung und damit auch die Kontrolle personalstrategischen Handelns durch den Aufsichtsrat und vermindert die Transparenz nach innen.

### Mehr Klarheit, neue Lücken

Die Ermittlung der Themen, über die berichtet wird, folgt gemäß ESRS einer bestimmten Systematik: Im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse werden Risiken, Chancen und Auswirkungen, die IROs (Impact, Risks, Opportunities), identifiziert und einer Wesentlichkeitsbewertung unterzogen. Das Denken in IROs führt in der aktuell beobachtbaren Praxis zu einer Veränderung der Berichterstattung, da (Personal-)Themen, die die Wesentlichkeitsschwelle nicht überschreiten, nicht mehr berichterstattungspflichtig sind. So entfällt beispielsweise ein für das Thema Personalstrategie unverzichtbares Themenfeld wie „Kompetenzentwicklung und Weiterbildung“ aus der Berichterstattung von einigen Unternehmen teilweise oder gänzlich.

Ein Aufsichtsrat sollte es hinterfragen, wenn Personalthemen nicht als wesentlich angesehen werden, zumal wenn sie im Risikobericht als relevantes Risiko eingestuft werden. Zudem zeigen sich tendenziell spürbare Lücken bei der Kennzahlenorientierung, der mehrjährigen Vergleichbarkeit und der belastbaren Wirksamkeitsüberprüfung auf. Auch hier sollten Aufsichtsräte auf mehr substantielle Berichtspunkte in der internen Berichterstattung drängen.

### Mitbestimmung als Korrektiv

In Zukunft gilt es, genauer hinzuschauen: Sowohl der Betriebsrat als auch der Aufsichtsrat sollten es kritisch hinterfragen, wenn wichtige Personalthemen nicht als wesentlich identifiziert werden – beim Thema „Kompetenzentwicklung und Weiterbildung“ ist das grundsätzlich nur schwer nachvollziehbar. Der Betriebsrat (ggf. der Gesamtbetriebsrat oder der Europäische Betriebsrat) kann dafür die Möglichkeit der Stellungnahme an den Aufsichtsrat nutzen, die explizit in der CSRD vorgesehen ist. Der Aufsichtsrat kann darauf aufbauend in seiner Prüffunktion kritisch hinterfragen, wie die Bewertung der Wesentlichkeit in solchen Punkten vorgenommen wurde.

### Aufsichtsräte als Prüfinstanz

Für Aufsichtsräte als Prüforgane gibt es, was die Personalberichterstattung angeht, zahlreiche weitere Anknüpfungspunkte (ausführliche Handlungsempfehlungen sind als [separates Dokument](#) verfügbar):

- 1 Der Nachhaltigkeitsbericht kann als extern geprüfter Bericht als zuverlässige Informationsquelle genutzt werden, wird aber für die Bewertung der Personalstrategie eines Unternehmens nicht ausreichen. Er sollte deshalb durch den Aufsichtsrat frühzeitig angefordert und auf Lücken überprüft werden. In der Regel werden zusätzliche Informationen erforderlich sein, die ggf. dem Aufsichtsrat vorbehalten bleiben.
- 2 Die Personalstrategie, so vorhanden, sollte vom Aufsichtsrat auf Basis des Berichts und ggf. weiterer Informationen daraufhin geprüft werden, ob sie in Einklang mit der Unternehmensstrategie steht, ob die Kennzahlen zur Bewertung der Personalstrategie aussagekräftig sind und ob die Wirksamkeit von Maßnahmen überprüfbar ist. Hierzu gehören im Idealfall auch Angaben zu Budgets und Verantwortlichkeiten. Wenn eine explizite Personalstrategie nicht vorhanden ist, muss sie eingefordert werden – nicht zuletzt, um Konsistenz im Managementhandeln sicherzustellen, also Ziele, Maßnahmen und Kontrollinstrumente im Blick halten zu können.

Auch Hinweise auf implizit (personal-)strategisches Handeln können Anlass für gezieltes „Nachfassen“ des Aufsichtsrats geben. Hilfreich können fürs Erste Aussagen zu Budgets für personalrelevante Initiativen und Maßnahmen sein, auch wenn sie nicht veröffentlicht werden.

Auch Vorstandsvergütungsanteile können an personalrelevante Kennzahlen geknüpft werden und Aufschluss über implizite Stra-

tegien geben. Im Ergebnis sollten all diese Aspekte auf die Unternehmensziele einzahlen und sich in konsistenter Weise in allen Berichtssystemen widerspiegeln.

- 3 Die Einbindung der betrieblichen Mitbestimmung wird vom Rahmenwerk CSRD gefordert und sollte vom Aufsichtsrat unterstützt werden. Aus der Unternehmensperspektive kann dies auch zu einer höheren Konsistenz zwischen den Managementebenen beitragen.
- 4 Als Prüfinstanz für das Risikomanagement sollte der Aufsichtsrat den Umgang mit Personalrisiken genau verfolgen – sowohl im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse als auch beim klassischen Risikomanagement. Er sollte gerade hier auf die Konsistenz der beiden Berichtsteile achten, auf die Anwendung vergleichbarer Methoden drängen und bei Zweifeln nachfragen.

### BMW als Beispiel guter Praxis

Als Positivbeispiel kann in mehrerlei Hinsicht BMW gelten: Hier gibt es ein eigenes Kapitel zur langfristigen und strategischen Personalplanung, auf die Ableitung der Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie wird Bezug genommen. Die Arbeitnehmerseite ist laut Bericht in diesen Prozess eingebunden. Der Vorstand soll nach Anforderung des Aufsichtsrats in seiner Gesamtheit über langjährige Erfahrung u. a. auf dem Kompetenzfeld Personalführung verfügen und tut dies auch. Er widmet sich *„mehrmals pro Jahr der Entwicklung des Personalbestands, der Diversität sowie laufenden Qualifizierungs- und Umschulungsmaßnahmen im Zuge des Transformationsprozesses“*.

## 10 AUSBLICK

### Entbürokratisierung oder Verwässerung?

Die CSRD und die dazugehörigen ESRS gerieten in die Kritik, kaum waren sie verabschiedet. Im Rahmen der sog. Omnibus-Initiative der EU, die sich den Bürokratieabbau auf die Fahnen geschrieben hat, wurden bereits zeitliche Verschiebungen und eine Verlängerung von Übergangsregelungen beschlossen. Im Februar 2026 wurde die überarbeitete CSRD-Richtlinie veröffentlicht, die den Kreis der berichtspflichtigen Unternehmen durch eine Anhebung der Schwellenwerte stark einschränkt.

Die ESRS befinden sich noch in Überarbeitung. Als delegierte Rechtsakte bedürfen sie keiner Umsetzung in deutsches Recht; sie gelten also, sobald die CSRD in deutsches Recht umgesetzt wird. Unter anderem sollen die verpflichtenden Angaben um über 60% reduziert werden und die Wesentlichkeitsanalyse muss nur bei wesentlichen Änderungen wiederholt durchgeführt werden. Der Anspruch an Transparenz und Vergleichbarkeit wird dann kaum in der ursprünglich beabsichtigten Ausprägung aufrechterhalten werden können. Auch mit Blick auf die hier zusammengetragenen Erkenntnisse aus der ersten praktischen Umsetzung in ausgewählten Unternehmen steht zu befürchten, dass eine Reduzierung der verpflichtenden Angaben im Ergebnis zu einer weiteren Verschlechterung der Qualität in Bezug auf die Personalberichterstattung führen wird.

### Rückkehr der Schönwetterberichte?

Die Veränderungen der Regelwerke werden dazu führen, dass die Unternehmen im verpflichtenden Bericht noch stärker priorisieren können, sodass die Themenbreite der Nachhaltigkeitsberichterstattung – und damit auch der Personalberichterstattung als Teil davon – tendenziell abnimmt. Als Ergebnis könnten die Unternehmen wieder anfangen, Parallelberichte zu veröffentlichen. Parallele zusätzliche Berichte, die nicht den Vorgaben der CSRD entsprechen, sind frei in Aufbau und Gestaltung. Damit eröffnen sie die Möglichkeit, die Berichterstattung – wie in der Vergangenheit häufig der Fall – eher werblich und hinsichtlich Form und Inhalt völlig frei zu gestalten. Neben der Vergleichbarkeit leidet dann auch die Verbindlichkeit. Die für die Berichterstattung nach CSRD vorgesehene Prüfpflicht würde bei solchen Berichten ebenso wenig greifen wie sinnvolle Vorschriften der ESRS (z.B. die Transparenz hinsichtlich der Wirksamkeit von Maßnahmen).

Dann wird es umso wichtiger werden, dass Aufsichtsräte kritisch hinschauen und zusätzliche Informationen einfordern, um die explizite oder (im schlechten Fall) auch implizite Personalstrategie ihres Unternehmens bewerten zu können. Die Vorgaben der ESRS können hier ebenso als Leitbild dienen wie die etablierten Methoden des Risikomanagements. Wichtig ist dabei allerdings die inhaltliche und auch methodische Konsistenz. Nachhaltigkeit in den drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales sollte als Fundament strategischer Unternehmensführung anerkannt werden und nicht zu einer unverbundenen, zusätzlichen und damit ggf. „lästigen Berichtspflicht“ verkommen.



### ZU KAPITEL 2: PERSONALSTRATEGIE - EINST GEBÜNDELT, HEUTE ZERSTREUT

#### Adidas

Im Geschäftsbericht 2024 benennt Adidas keine Strategie, sondern beschreibt das Geschäftsmodell, das aber auch strategische Elemente enthält: „Um unsere Mission, die weltweit beste Sportartikelmarke zu sein, zu erfüllen, konzentriert sich unser Geschäftsmodell auf das Design und die Entwicklung von Performance- und Lifestyle-Produkten, die bei unseren Konsument\*innen gut ankommen. Unser Ziel ist es, Trends zu setzen, Innovationen voranzutreiben und schnell auf Konsumentenwünsche zu reagieren, um letztendlich die Begehrlichkeit unserer Marke zu verstärken.“ Mitarbeitende werden als eine der fünf Säulen des Geschäftsmodells benannt: „Wir glauben, dass unsere Mitarbeitenden der Schlüssel zum Erfolg des Unternehmens sind. Wir konzentrieren uns darauf, eine Kultur zu schaffen, die ihre Leistung, ihr Wohlbefinden und ihre persönliche Entwicklung stärkt. Dies wird sich erheblich auf die Markenattraktivität, die Konsumenten- und Kundenzufriedenheit und letztlich auf unsere Finanzergebnisse auswirken.“ Dieselbe Aussage wiederholt sich im Kapitel „Team und Unternehmenskultur“ und wird dort ergänzt mit dem Satz: „Unser Geschäftsmodell beruht maßgeblich auf Humankapital, das qualifizierte und kreative Menschen umfasst.“ Des Weiteren werden Vereinigungsfreiheit, Arbeitssicherheit, Work-Life-Balance, Arbeitszeiten, Mitarbeiterengagement, Weiterentwicklung, Inklusion, Chancengleichheit, Talentförderung und -bindung, Vergütung zur Förderung guter Arbeitsbedingungen, Fachkräftegewinnung sowie hohe Produktqualität und die Erfüllung der Konsumentenerwartungen hervorgehoben. Während die Personalausstattung nur im Risiko- und Chancenbericht thematisiert wird, werden Arbeitsbedingungen, Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion (DEI), Gesundheit/Sicherheit und Kompetenzentwicklung sowohl im Kapitel „Team und Unternehmenskultur“ als auch in den S1-Standards erfasst.

Im Geschäftsbericht von 2009 wurden ähnliche Inhalte beschrieben. Diese wurden allerdings klar als Personalstrategie mit drei Säulen definiert: 1. Schaffung eines Arbeitsumfeldes, das Teamgeist, Leidenschaft, Engagement und Leistung fördert, 2. Ausbau einer Leistungskultur, die auf starken Führungsqualitäten basiert, und 3. Festigung der Position als „Wunscharbeitgeber“. – Die Unternehmensstrategie wurde als solche benannt und das „Team“ als eine der drei Säulen definiert.

Das Kapitel „Mitarbeiter“ im Nachhaltigkeitsbericht 2009 befasst sich auf einer Textseite mit der Einhaltung des Ethik-Kodex und auf einer halben Seite mit der Steigerung des Mitarbeiterengagements: „Wir erreichen unsere Geschäftsziele dann, wenn wir es schaffen, der bevorzugte Arbeitgeber für die besten Mitarbeiter zu sein – und damit meine ich sowohl die bereits in unserem Konzern tätigen als auch externe Talente.“

**Bewertung:** Auffällig ist, dass Adidas 2024 weder im Hinblick auf das Unternehmen insgesamt noch mit Blick auf das Personal von einer „Strategie“ spricht, sondern strategische Elemente unter dem „Geschäftsmodell“ zusammenfasst. Im Bericht von 2024 wird zwar keine explizite Personalstrategie ausgewiesen, jedoch wird an mehreren Stellen deutlich, dass die Beschäftigten integraler Bestandteil des Geschäftsmodells sind. Aufgrund der klar strukturierten Aussagen im Bericht von 2009 sind dort die Elemente des strategischen Personalmanagements deutlicher erkennbar.

#### Bayer

Bayer will laut Geschäftsbericht seine Mission „Health for all, Hunger for none“ mit folgender Strategie erreichen: „Wir setzen auf Innovationen, um sowohl neue Produkte und Lösungen zu entwickeln als auch unsere Geschäftsprozesse zu digitalisieren. In unseren innovationsgetriebenen und regulierten Geschäften mit hoher Rentabilität streben wir überdurchschnittliches Wachstum an. Gleichzeitig optimieren wir unsere Ressourcenallokation und Kostenstruktur. Dabei sollen Wachstum, Profitabilität und Nachhaltigkeit Hand in Hand gehen.“ Als zentraler Bestandteil der Strategie wird in direktem Anschluss – als Ableitung für die Personalstrategie – die Einführung des neuen Organisationsmodells „Dynamic Shared Ownership“ beschrieben, in dem „unsere Beschäftigten in selbstverwalteten Teams“ arbeiten und „ihre Kreativität und Expertise bestmöglich einbringen“ können. Aktivitäten werden nach ihrem Beitrag zur Erfüllung der Unternehmensmission priorisiert, der Fortschritt wird in 90-Tages-Zyklen gemessen. Für den Bereich Pharmaceuticals wird die F&E-Exzellenz als eine Kernmaßnahme beschrieben, auch hier wird in diesem Zusammenhang auf das Thema Personal Bezug genommen. Um das Ziel zu erreichen, soll u. a. die interne Kapazität gestärkt werden.

Eine übergreifende Beschreibung des Zusammenhangs von Unternehmens- und Personalstrategie findet sich im Nachhaltigkeitsteil des Lageberichts: „Die Auswirkungen von Bayer auf unsere eigene Belegschaft, die aus unserer Strategie oder unserem Geschäftsmodell resultieren, können je nach Arbeitsplatz sehr unterschiedlich sein. Wir in-

vestieren stark in die Forschung und Entwicklung, um dem weltweiten Bedarf an innovativen Lösungen in den Bereichen Gesundheit und Landwirtschaft nachkommen zu können. Daher benötigen wir qualifizierte Fachkräfte, die wir dauerhaft an uns binden wollen. Gleichzeitig kann die fortschreitende und sich entwickelnde Digitalisierung zu Veränderungen in verschiedenen Arbeitsabläufen führen, was einerseits Effizienzgewinne mit sich bringt, andererseits aber auch zur Notwendigkeit für Weiterbildung und Umschulung von Beschäftigten führen kann. (...) Unsere Beschäftigten sind direkt von den Unternehmensstrategien, wie etwa betreffend Forschung und Entwicklung, Digitalisierung und Personalentwicklung, betroffen. Sie müssen sich an neue Technologien und Prozesse anpassen, Umstrukturierungen und wirtschaftliche Schwankungen aushalten und sind oft in kontinuierliche Schulungs- und Entwicklungsprogramme eingebunden.“

Über den Bericht verstreut finden sich weitere Aussagen zu personalstrategischen Ableitungen, z.B. im Kapitel „Immaterielle Ressourcen“, bei „Strategie, Steuerung und Management“, bei den „Strategien der Divisionen“, an verschiedenen Stellen im Nachhaltigkeitsbericht sowie im Risiko- und Chancenbericht.

**2009** hatte Bayer ein eigenes Kapitel zum Thema nachhaltige Personalpolitik im Geschäftsbericht 2009. Im Nachhaltigkeitsbericht äußerte sich ein damaliges Vorstandsmitglied im Rahmen eines Interviews zur Personalpolitik und betonte die Schlüssel-funktion der Mitarbeiter\*innen: „Ohne ihre Innovationskraft und Motivation wären unsere Strategien zum Scheitern verurteilt.“

**Bewertung:** Im Bericht von Bayer ist der Zusammenhang zwischen Personalstrategie und Unternehmensstrategie klar benannt. Zwar sind die Informationen nicht an einem Ort gebündelt, sondern über den Nachhaltigkeitsteil des Lageberichts und den Geschäftsbericht verstreut; die Ableitung der Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie ist aber insgesamt deutlich erkennbar. Auch Aussagen zum Controlling der Maßnahmen werden getroffen.

### BMW

Als Eckpfeiler der Strategie benennt der BMW-Geschäftsbericht die Orientierung am Unternehmenszweck: „Die BMW Group existiert, weil sie Menschen bewegt, Herzen berührt und den Verstand beflügelt.“ Bei der Beschreibung, wie das Ziel erreicht werden soll, wird auf die Personalstrategie Bezug genommen: „Die BMW Group strebt permanent nach besten Ergebnissen. Sie unterstützt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei, ihre Stärken

weiterzuentwickeln. Das Unternehmen fördert und fordert starke Teams, deren Mitglieder sich in ihren Stärken ergänzen, die vernetzt zusammenarbeiten und in einem komplexen Umfeld beste Lösungen erarbeiten. Die BMW Group sieht in ihrer Vielfalt ein wichtiges Element der eigenen Wettbewerbsfähigkeit.“ Im Nachhaltigkeitsteil gibt es weitere Ausführungen zu den Auswirkungen der Strategie auf das Personal, u.a. gibt es einen ganzen Abschnitt unter der Überschrift „langfristige und strategische Personalplanung“. Der Planungshorizont liegt bei sechs Jahren und unterscheidet sich damit wesentlich von einer kurzfristigen Personalplanung. Der Fortschritt der Personalmaßnahmen wird vom Vorstand kontrolliert.

Bei der Beschreibung der Wesentlichkeitsanalyse werden die Themen Vielfalt und Aus- und Weiterbildung als Themen mit wesentlichen Auswirkungen aufgeführt und explizit aus der Strategie abgeleitet: „Alle weiteren identifizierten wesentlichen Auswirkungen ergeben sich nicht aus der Strategie oder dem Geschäftsmodell der BMW Group und weisen auch keinen signifikanten Einfluss auf deren Weiterentwicklung auf.“

**2009** ging BMW an mehreren Stellen ausführlich auf das Thema Personalstrategie in Ableitung der Unternehmensstrategie ein, in seinem Nachhaltigkeitsbericht 2008 wurde der damalige Arbeitsdirektor zitiert: „Personalarbeit kann nur dann nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen, wenn sie nicht nur kurzfristige Notwendigkeiten im Auge hat, sondern zugleich die Sicherung der Zukunft im Fokus behält. Um den langfristigen Erfolg der BMW Group sicherzustellen, zählt die Beschäftigung mit Personalentwicklungs- und Veränderungsthemen, dem Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel zu unseren Kernaufgaben. Wir stellen heute die Weichen, um auch in fünf Jahren die richtigen Mitarbeiter mit der richtigen Qualifikation am richtigen Platz zu beschäftigen.“

**Bewertung:** Bei BMW gibt es ein eigenes – wenn gleich kurzes – Kapitel zur langfristigen (sechs Jahre) und strategischen Personalplanung, in dem auch auf die Kontrolle der Maßnahmen Bezug genommen wird. Auf die Ableitung der Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie wird Bezug genommen. Auch wenn die Tiefe der Informationen für den Aufsichtsrat nicht ausreichend ist, gibt es hier einen Ansatzpunkt für Detail-Nachfragen. Die Arbeitnehmerseite ist laut Bericht in diesen Prozess eingebunden. Die Beschreibungen lassen vermuten, dass es eine detaillierte strategische Personalplanung bei BMW gibt – aus Forschungen ist bekannt, dass dies keine Selbstverständlichkeit ist. Für Außenstehende ist nicht zu beurteilen, ob diese



strategische Personalplanung in konsistenter Weise mit der Unternehmens- und Personalstrategie verbunden ist.

### E.ON

E.ON beschreibt im Kapitel zu den Grundlagen des Konzerns seine Unternehmensstrategie in Form von drei Säulen: Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Wachstum (in allen Geschäftsbereichen). Direkt im Zusammenhang mit der Strategiebeschreibung erfolgt eine Ableitung für die Personalquantität: *„Damit auch diese Anschlussleistungen in den kommenden Jahren weiterhin bewerkstelligt werden können, wurden entsprechend nahezu 3.000 Mitarbeiterkapazitäten aufgebaut.“*

Weitere Ableitungen für das strategische Personalmanagement finden sich an mehreren Stellen im Nachhaltigkeitsteil des Geschäftsberichts. Im Kapitel „Gesundheit und Arbeitssicherheit“ wird die Gesundheitsstrategie beschrieben. Das Kapitel „Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterentwicklung“ enthält eine Beschreibung der Human-Resources(HR)-Aktivitäten, die „People Priorities“ genannt werden. Hier wird explizit auf die drei Säulen der Unternehmensstrategie Bezug genommen und betont, dass die HR-Aktivitäten eine wesentliche Grundlage für die Umsetzung der Strategie bilden. In diesem Kapitel gibt es auch Aussagen zur Qualifikation der Beschäftigten: *„Um unsere Ziele zu erreichen, benötigen wir hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nur durch kontinuierliches Lernen und Weiterentwicklung können wir den Herausforderungen eines sich verändernden Geschäftsumfelds gerecht werden.“* Als konsequente Umsetzung der Strategie wird im Nachhaltigkeitsbericht ein zweites Mal auf die Neueinstellungspraxis verwiesen, die zu einem Aufbau von nahezu 3.000 Stellen geführt hat.

**2009** gab es bei E.ON im Geschäftsbericht ein eigenes Kapitel mit der Überschrift Personalstrategie, in dem die enge Verzahnung mit der Konzernstrategie und den Zielen von E.ON beschrieben wurde. Darin wird das Ziel beschrieben, die besten Kräfte zu gewinnen, zu binden und langfristig zu fördern. Die Personalstrategie ist laut Bericht eng mit der Konzernstrategie und den Zielen von E.ON verzahnt. Die entsprechenden Themenfelder werden jährlich überprüft und ggf. am neuen Bedarf ausgerichtet.

**Bewertung:** E.ON bleibt bei seiner Beschreibung der Personalstrategie, die an verschiedenen Stellen im Bericht stattfindet, vor allem auf der quantitativen Ebene (Aufbau von Personal). Zwar wird auch das Thema „Qualifikation und Weiterentwicklung“ genannt, doch fehlen dazu nähere Informationen.

Eine konsistente Beschreibung der Personalstrategie findet nicht statt.

### Fresenius

Laut Geschäftsbericht fokussiert Fresenius sein Portfolio auf (Bio-)Pharma, MedTech und Care Provision, um therapieorientiert zu wachsen und zentrale Gesundheitstrends zu bedienen. Im Mittelpunkt stehen Patientensicherheit, Qualität und Innovation, unterstützt durch Digitalisierung und technologische Stärke, um effektive, sichere und individuelle Lösungen zu entwickeln und profitabel zu wachsen. Als Teil der Strategie wird die Bedeutung der Mitarbeiter\*innen benannt: *„Das Engagement unserer weltweit mehr als 176.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist der Schlüssel zum Erfolg und zum nachhaltigen Wachstum von Fresenius. Wir sind davon überzeugt, dass unterschiedliche Perspektiven, Meinungen, Erfahrungen und Werte Fresenius in die Lage versetzen, als globaler Gesundheitskonzern weiter erfolgreich zu wachsen.“*

Hierbei stehen die Gewinnung und die Bindung von Fachkräften im Vordergrund: *„Um die anstehenden Herausforderungen zu meistern und als Unternehmen weiter wachsen zu können, ist es entscheidend, neue Fachkräfte zu gewinnen. Wir wollen jedoch nicht nur neue Talente anwerben, sondern setzen auch alles daran, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dauerhaft zu halten und zu fördern.“*

Zusätzliche strategische Aspekte mit Bezug zum Personal werden an anderen Stellen des Berichts genannt. Während im Risiko- und Chancenbericht die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität mit Bezug zum Fachkräftemangel hervorgehoben wird, werden unter dem ESRS S1 Strategien zur Talentbindung, Ansätze zur Personal- und Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung, Konzepte und Rahmenbedingungen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Strategien zur Förderung von Chancengleichheit und Gleichbehandlung behandelt.

Im Geschäftsbericht **2009** betonte die Unternehmensstrategie vor allem organisches Wachstum, den Ausbau der Marktposition, die Erweiterung der weltweiten Präsenz, die Stärkung der Innovationskraft sowie die Steigerung der Ertragskraft. In der strategischen Beschreibung findet sich kein direkter Bezug zur Personalstrategie. Eine konkrete Personalausrichtung wird erst im Abschnitt „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ sichtbar: *„Die Grundvoraussetzung für nachhaltiges Wachstum sind hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“* Darüber hinaus wird Talentmanagement als Schlüsselthema genannt: Führungskräfte sollen



gezielt entwickelt werden, um dem angestrebten Unternehmenswachstum Rechnung zu tragen. Insgesamt wurden 2009 ähnliche Themen wie 2024 behandelt, aber 2009 ohne Erwähnung der Personalstrategie in der Beschreibung der Unternehmensstrategie.

kationsbranche sehr im Vordergrund, auch im Geschäftsbericht: „Mit einer leistungsstarken Personalarbeit, aufbauend auf einer Mission mit vier strategischen Eckpfeilern, stützt der Bereich Human Resources (HR) die Konzernstrategie.“

**Bewertung:** Bei Fresenius ist eine positive Entwicklung erkennbar. Im Jahr 2024 gibt es eine umfassendere Berichterstattung zu personalstrategischen Aspekten, das Thema Arbeitgeberattraktivität wird als Bestandteil des Personalrisikomanagements ernst genommen. Gab es 2009 noch keinen direkten Bezug der Personalstrategie zur Gesamtstrategie, waren die Beschäftigten in der Berichterstattung 2024 deutlicher als Teil der Strategie erkennbar. Gleichwohl wird auch 2024 keine zusammenhängende Personalstrategie beschrieben und es werden nicht alle Aspekte gleichwertig behandelt, sodass kein konsistentes Gesamtbild entsteht.

### Telekom

Die Beschreibung der Unternehmensstrategie der Telekom ist Bestandteil des Briefs des Vorstandsvorsitzenden zum Geschäftsbericht: „Unser anhaltender Erfolg fußt auf der konsequenten Umsetzung unserer Strategie. Sie gibt uns den nötigen Schub, um unsere Vision vom führenden digitalen Telekommunikationsanbieter (Leading Digital Telco) zu erreichen. Im Mittelpunkt unserer Strategie steht unser Schwungrad.“ Elemente des Schwungrads sind die Begriffe Finanzen, Investitionen, Effizienz und Kund\*innen. Neu dazu kommen die Dimensionen Daten und künstliche Intelligenz sowie globale Skalierung. Eine Ableitung für das strategische Personalmanagement wird nicht vorgenommen. Im Kapitel zur Konzernstrategie heißt es: „Wir wollen uns nachhaltig auf die Bedürfnisse unserer Kunden ausrichten, uns digital transformieren und zusätzlich die Synergien aus unserem Konzernverbund nutzen, um gegen neue Wettbewerber zu bestehen und unseren Wachstumskurs fortzuführen.“ Auch hier wird das Wachstum nicht mit entsprechenden personalstrategischen Überlegungen verbunden, weder quantitativ noch qualitativ – etwa, was der zunehmende Einsatz von künstlicher Intelligenz für die Qualifikation der Beschäftigten bedeutet. Es wird lediglich darauf hingewiesen, dass die Arbeit der Mitarbeiter\*innen außerhalb der Kundeninteraktionen von KI profitieren werde, „indem z. B. Arbeitsschritte automatisiert, Dokumente zusammengefasst oder Vorschläge automatisch erstellt werden.“

Bei der Telekom stand das Thema **2009** aufgrund des Umbruchs der Telekommuni-

**Bewertung:** Hinsichtlich der Personalberichterstattung ist bei der Telekom ein Rückschritt zu konstatieren. Der 2024er Geschäftsbericht der Telekom enthält nicht einmal einzelne Elemente einer Personalstrategie. Aus den Beschreibungen der Unternehmensstrategie werden an keiner Stelle Ableitungen für die Personalstrategie vorgenommen.

## ZU KAPITEL 3: WESENTLICHKEITSANALYSE - BLINDE FLECKEN BEI PERSONALTHEMEN

### Adidas

Adidas hat die Auswirkungen, Risiken oder Chancen (englisch: Impacts, Risks, and Opportunities, IROs) zu folgenden Themen ermittelt: Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Schulung und Kompetenzentwicklung, Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion, Arbeitsbedingungen (sichere Arbeitsplätze, Arbeitszeit, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben), Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen. Im Geschäftsbericht wird zu Merkmalen der Arbeitnehmer\*innen, tarifvertraglicher Abdeckung und sozialem Dialog, Diversitätskennzahlen, angemessener Entlohnung, Gesundheitsschutz und Sicherheit, Vergütungskennzahlen sowie Vorfällen, Beschwerden und schwerwiegenden Auswirkungen im Zusammenhang mit Menschenrechten berichtet.

Keine Berichterstattung erfolgt zu Merkmalen nicht angestellter Beschäftigter und sozialer Absicherung. Auch zu Menschen mit Behinderungen wird nicht berichtet, obwohl Inklusion als negative Auswirkung in den IROs erfasst wurde. Zudem werden keine Kennzahlen für Schulungen und Kompetenzentwicklung genannt. Informationen zu Schulungsinhalten finden sich in den anderen Themenbereichen, es werden aber keine Angaben zu Schulungsstunden gemacht, obwohl das Thema als wesentlich identifiziert wurde. Auch zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird nicht berichtet, obwohl es als wesentliches Thema identifiziert und in den IROs erfasst wurde.

Zusätzlich wird im Risiken- und Chancenbericht über Personalbestand und -ausstattung be-

richtet – ein Thema, das im Nachhaltigkeitsbericht nicht aufgegriffen wird [vgl. Kapitel (Personal-) Risikomanagement].

**Bewertung:** Adidas stuft viele Personalthemen als wesentlich ein, berichtet jedoch zu mehreren davon – etwa Inklusion, Kompetenzentwicklung sowie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – nur unvollständig oder ohne Kennzahlen. Insgesamt zeigt sich eine deutliche Lücke zwischen den Ergebnissen der Wesentlichkeitsanalyse und der tatsächlichen Berichterstattung. Dies ist vermutlich auch auf die geltenden Übergangsregelungen zurückzuführen, ein Hinweis darauf erfolgt allerdings nicht.

### Bayer

Bayer hat im Geschäftsbericht zu folgenden Themen IROs identifiziert: Tarifvertragliche Abdeckung und sozialer Dialog, Diversität, angemessene Entlohnung, Gesundheitsschutz und Sicherheit, Vergütungskennzahlen sowie Vorfälle, Beschwerden und schwerwiegende Auswirkungen im Zusammenhang mit Menschenrechten. Entsprechend werden die zugehörigen ESRS angewendet.

Nicht angewendet werden die Standards zu Merkmalen von Fremdarbeitskräften und zur sozialen Absicherung, zu Menschen mit Behinderungen, zu Weiterbildung und Kompetenzentwicklung und zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Allerdings gibt es zu den Themen Menschen mit Behinderungen, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung sowie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben qualitative Angaben zu Konzepten und Maßnahmen. Im Bericht wird nicht explizit darauf hingewiesen, dass die Phase-in-Regelungen genutzt werden, um Kennzahlen noch nicht veröffentlichen zu müssen.

**Bewertung:** Bayer hat zwar sehr viele Personalthemen als wesentlich identifiziert, allerdings werden viele Kennzahlen, die dadurch eigentlich gefordert sind, nicht veröffentlicht. Die entsprechende Übergangsregelung wurde also genutzt. Dadurch fehlt die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen.

### BMW

BMW hat IROs zu folgenden Themen ermittelt und damit im Geschäftsbericht die Standards vollständig oder teilweise angewendet: sozialer Dialog, soziale Absicherung, Diversität, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung (hier partielle Nutzung der Phase-in-Regelung für die Aufschlüsselung nach Geschlecht, die nicht vorgenommen wird), Gesundheitsschutz und Sicherheit (partielle Nutzung der Phase-in-Regelung: keine Nennung der arbeitsbedingten Erkrankungen und der Zahl der Ausfalltage aufgrund arbeitsbedingter Todesfälle, Unfälle, Verletzungen und Erkrankungen) und Vergütungskennzahlen.

Angaben zu Merkmalen von Fremdarbeitskräften werden nicht gemacht (Nutzung der Phase-in-Regelung) und es gibt auch keine IROs und damit keine Anwendung der Standards zu den Themen Menschen mit Behinderungen, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie zu Vorfällen, Beschwerden und schwerwiegenden Auswirkungen im Zusammenhang mit Menschenrechten.

**Bewertung:** BMW nutzt für einige Themen die Übergangsregelungen, die es erlauben, Kennzahlen aus den Standards nicht zu veröffentlichen, auch wenn die entsprechenden Themen als wesentlich ermittelt wurden. Bei diesen Themen fehlt damit die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen.

### E.ON

Bei E.ON wird von den Einzelstandards, deren Anwendung von der Wesentlichkeitsanalyse abhängt, nur einer angewendet, nämlich der Standard zu Gesundheitsschutz und Sicherheit.

Gleichwohl werden andere Themen freiwillig in den Bericht aufgenommen, etwa Ausbildung, Mitarbeiterengagement, Führung (Kompetenzmodell), Lernen und Karriereentwicklung, Vielfalt, Chancengleichheit, Zugehörigkeit und Wohlbefinden sowie Inklusion. E.ON erläutert dazu: *„Damit will E.ON den unterschiedlichen Erwartungen der Stakeholder sowie den Anforderungen von ESG-Rankings und -Ratings gerecht werden.“*

**Bewertung:** Im Fall E.ON wird deutlich, dass die Berichtspflicht nach CSRD nicht der einzige Treiber für die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsinformationen ist. E.ON berichtet freiwillig über nicht wesentliche Themen, um anderen Anforderungen gerecht zu werden. Allerdings werden dabei nicht oder nur teilweise die Kennzahlen veröffentlicht, die die ESRS-Standards für diese Themen vorsehen. Damit sind die Angaben schwer vergleichbar mit anderen Unternehmen.

### Fresenius

Wesentliche Themen als Ergebnis der Wesentlichkeitsanalyse sind im Fresenius-Geschäftsbericht Arbeitsbedingungen (darunter: Sicherheit und Gesundheit), Gleichbehandlung und Chancengleichheit sowie sonstige arbeitsbezogene Rechte (Menschenrechte). Hinzu kommen unternehmensspezifisch Innovation und digitale Transformation.

Fresenius berichtet zu allen Offenlegungsstandards bis auf S1-15 „Vereinbarkeit Beruf und Privatleben“. Hier verweist Fresenius auf die Nutzung der Phase-in-Option.

**Bewertung:** Fresenius identifiziert ein breites Spektrum personalrelevanter Themen als wesentlich. Entsprechend werden nahezu alle S1-Einzelstandards angewendet; lediglich beim Thema

„Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ wird die Phase-in-Regelung genutzt. Damit berichtet Fresenius vergleichsweise umfassend und konsistent und deckt wesentliche personalstrategische Aspekte ab. Lediglich beim Thema Vereinbarkeit gibt es Lücken.

### Telekom

Bei der Telekom sind die Themen „Kompetenzentwicklung und Weiterbildung“ sowie „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ nicht als wesentlich ermittelt worden. Zum Thema „Kompetenzentwicklung und Weiterbildung“ gibt es daher keinerlei Informationen im Geschäftsbericht. Damit fehlt ein essenzieller Bestandteil der Personalberichterstattung gänzlich. Das Thema Vereinbarkeit wird im Zusammenhang mit dem Thema Chancengleichheit am Rande behandelt, allerdings ohne die Nennung von Kennzahlen. Das steht im Widerspruch dazu, dass sich der Aufsichtsrat – wie im Bericht dargestellt – im Personalausschuss intensiv mit personalstrategischen Themen beschäftigt.

Nicht angewendet werden darüber hinaus die Standards zu den Merkmalen der Fremdarbeitskräfte, zur angemessenen Entlohnung und zur sozialen Absicherung.

Zur Anwendung kommen die Standards zu den Themen tarifvertragliche Abdeckung und sozialer Dialog, Diversitätskennzahlen, Kennzahlen zu Menschen mit Behinderungen, Kennzahlen für Gesundheitsschutz und Sicherheit, Vergütungskennzahlen (Verdienstunterschiede und Gesamtvergütung) sowie Kennzahlen zu Vorfällen, Beschwerden und schwerwiegende Auswirkungen im Zusammenhang mit Menschenrechten.

**Bewertung:** Die Telekom wendet die meisten S1-Einzelstandards an. Schwer nachvollziehbar ist, dass das Thema „Kompetenzentwicklung und Weiterbildung“ die Wesentlichkeitsschwelle nicht überschritten hat, sodass hier keine Informationen veröffentlicht werden. Insbesondere weil der „War for Talents“ im Risiko- und Chancenbericht als operatives Risiko aufgeführt wird und die Kompetenzen der Mitarbeiter\*innen als wichtiger Faktor für den Geschäftserfolg beschrieben werden – nicht aber im Nachhaltigkeitsbericht. Hier wird das Risiko eines Personalmangels lediglich als mögliche Folge mangelnder Gleichstellung der Geschlechter beschrieben [vgl. Kapitel (Personal-)Risikomanagement].

## ZU KAPITEL 4: STAKEHOLDER-EINBINDUNG - INDIREKT IST KEIN ERSATZ FÜR ECHTE BETEILIGUNG

### Adidas

Adidas gibt im Geschäftsbericht 2024 an, sicherstellen zu wollen, dass sie sich mit den Themen befassen, die für Unternehmen und Stakeholder am wichtigsten sind: *„Um diese Themen zu identifizieren, führen wir einen aktiven Dialog mit unseren Stakeholdern und berücksichtigen ihre Ansichten und Meinungen bei Entscheidungen, die unser Tagesgeschäft beeinflussen. Wir stehen in ständigem Austausch mit relevanten Stakeholdergruppen wie Konsument\*innen, Zulieferern, Geschäftspartnern, Investoren, NGOs oder Mitarbeitenden, um Feedback von Stakeholdern zu erhalten und auf deren Anliegen einzugehen. Dies ist ein integraler Bestandteil unserer Due-Diligence-Maßnahmen in Bezug auf Menschenrechte und Umweltauswirkungen sowie die Gestaltung unserer Sozial- und Umweltstrategien und -pläne.“*

Stakeholder haben das Recht auf umfassende Information, transparente Beteiligung sowie zeitnahe und verlässliche Kommunikation. Bedürfnisse und Bedenken der Stakeholder werden aktiv eingeholt, beantwortet und in Entscheidungen berücksichtigt. Die Umsetzung erfolgt durch formelle Stakeholder-Dialoge mit Beschäftigten, Gewerkschaften, NGOs und Zulieferern sowie durch interne Formate wie Umfragen, Informationsangebote, Berichterstattung, Einführungsprogramme und Beschwerdekanäle. Feedback von Mitarbeitenden fließt kontinuierlich in strategische und operative Maßnahmen ein, unterstützt durch HR-Business-Partner als zentrale Ansprechpartner\*innen. Regelmäßige Befragungen, Town Halls, Employee Resource Groups, Listening Surveys und DEI-Umfragen fördern den Austausch und die Organisationsentwicklung. Teams der Personalabteilung sollen laut Bericht sicherstellen, dass die Interessen der Mitarbeiter\*innen verstanden und vertreten werden, z.B. in Bezug auf Vielfalt, Gleichstellung und Inklusion. Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter\*innen sind auf mehreren Ebenen eingebunden, und besonders schutzbedürftige Gruppen werden gezielt konsultiert. In der doppelten Wesentlichkeitsanalyse wurden die wichtigsten Interessen externer Stakeholder über das interne Management abgebildet.

Auch 2009 beschrieb Adidas einen offenen Dialog mit Stakeholdern sowie deren Einbindung in gesellschaftliche und ökologische Entscheidungen, wenn auch weniger ausführ-

lich und ohne Nennung von Gewerkschaften und Betriebsräten.

**Bewertung:** Adidas beschreibt zwar grundsätzlich einen breiten Stakeholder-Dialog und vielfältige Austauschformate, ersetzt jedoch bei der Wesentlichkeitsanalyse die direkte Einbindung externer Stakeholder häufig durch interne Funktionen. In der Analyse selbst stützt sich Adidas primär auf interne Expert\*innen und Führungskräfte. Eine Einbindung von Beschäftigten, Gewerkschaften oder Betriebsräten in die Wesentlichkeitsanalyse findet im Bericht keine Erwähnung.

### Bayer

Bayer beschreibt in seinem Geschäftsbericht den Dialog mit den Stakeholdern als besonders wichtig, „denn ihre Erwartungen und Perspektiven beeinflussen unsere gesellschaftliche Akzeptanz und damit unseren Geschäftserfolg.“ Es werden vier Stakeholdergruppen definiert: Partner, Finanzmarktteilnehmer, gesellschaftliche Interessengruppen und Regulierer. Im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse werden externe Stakeholder und Unternehmensführungskräfte weltweit befragt. Nur in Bezug auf Finanzmarkt und Regulatorik wird explizit beschrieben, dass Rückmeldungen in die Geschäftsstrategie integriert werden. Rückmeldungen aus dem gesellschaftlichen Spektrum „nutzen wir ebenfalls, vor allem bei Entscheidungen auf lokaler Ebene“.

Die Interessen der Beschäftigten sind für Bayer laut Bericht von zentraler Bedeutung und fließen in die Entscheidungsfindung ein. Ermittelt werden sie durch Mitarbeiterbefragungen und Dialogformate wie Kaffee-Talks mit dem Vorstand und Bereichsleiter\*innen, Townhall Meetings und Team Meetings. Außerdem gibt es den sogenannten Speak-up Channel als Beschwerdekanal. In diesem Kontext werden auch der Betriebsrat und die gewerkschaftlichen Vertrauensleute genannt, die Belegschaftsinteressen beim Arbeitgeber einbringen: „Die Einbeziehung der Beschäftigten erfolgt im Wesentlichen durch die bestehenden Arbeitnehmervertretungen.“ In die Wesentlichkeitsanalyse fließen die Erkenntnisse des Dialogs mit den Beschäftigten nur mittelbar über Themenexpert\*innen ein, der Betriebsrat wird nicht direkt in die Wesentlichkeitsanalyse einbezogen.

**2009** wurden eine Online-Stakeholder-Befragung und Round-Table-Gespräche zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie auch schon als Austauschformate mit Stakeholdern beschrieben. Als Beispiel für den Austausch mit den Beschäftigten wurde der Dialog mit lokalen Arbeitnehmervertretungen

genannt. Im Rahmen der Materialitätsanalyse wurden Trends und Herausforderungen „vor allem aber durch die Einbindung von Stakeholdern auf ihre Relevanz für Bayer überprüft. Die Weiterentwicklung unserer Nachhaltigkeitsstrategie baut darauf auf.“ Die Beschreibung des Stakeholder-Dialogs war noch nicht so ausführlich wie 2024.

**Bewertung:** Insbesondere bei der Wesentlichkeitsanalyse wäre eine direkte Einbindung des Betriebsrats wünschenswert, der als legitime Vertretung der Beschäftigten am besten dazu geeignet ist, die Sichtweise der Beschäftigten in den Bewertungsprozess einzubringen.

### BMW

„Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BMW Group zählen für das Unternehmen zu den wichtigsten Stakeholdergruppen, die auch bei der künftigen Ausrichtung des Unternehmens aktiv mit einbezogen werden“, schreibt BMW im 2024er-Geschäftsbericht. Alle zwei Jahre führt das Unternehmen eine unternehmensweite Mitarbeiterbefragung durch, um die Stimmung in der Belegschaft und die Leistungsfähigkeit der Organisation zu messen. Vor jeder Befragung wird der Fragenkatalog „überprüft und bei Bedarf an die aktuelle Unternehmens- und Personalstrategie angepasst, um relevante neue Themen zu berücksichtigen“. Der Befragungsindex wird als wichtige Kennzahl für die langfristige Steuerung des Unternehmens beschrieben. Jede Führungskraft erhält ein zusammenfassendes Ergebnis für ihren Bereich und ist angehalten, die Ergebnisse mit ihren Mitarbeiter\*innen zu besprechen und daraus Verbesserungen und konkrete Maßnahmen für die Organisationsentwicklung abzuleiten. Als weitere Beteiligungsmöglichkeit wird das betriebsinterne Ideenmanagement genannt.

In die Wesentlichkeitsanalyse werden die Stakeholder themenspezifisch zur Einschätzung der wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen in Form von Interviews eingebunden. Der Betriebsrat als Vertreter der Mitarbeiter\*innen wird explizit als Stakeholder aufgeführt.

Auch in die langfristige und strategische Personalplanung werden – abhängig von landesspezifischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen – die jeweiligen Interessenvertretungen in den „strukturierten und langfristig angelegten Prozess“ eingebunden.

**2009** wurden die Stakeholdergruppen Kapitalmarkt, Wissenschaft und Forschung, Politik und Nichtregierungsorganisationen bei BMW auch schon über telefonische Befra-



gungen in die „Materialitätsanalyse“<sup>4</sup> eingebunden. Die Beschäftigten konnten an einer Onlineumfrage teilnehmen, die auch Kund\*innen und Geschäftspartner\*innen sowie Vertreter\*innen aus dem gesellschaftspolitischen Umfeld offenstand. In einem dritten Schritt wurde ein Round Table mit Expert\*innen aus Politik, Wissenschaft und Forschung, Kapitalmarkt, NGOs sowie internen Vertreter\*innen der BMW Group durchgeführt.

**Bewertung:** Bei BMW hat es offenbar Tradition, die Stakeholder bei Nachhaltigkeitsfragen eng einzubinden. Zu den Stakeholdern gehören explizit auch die Beschäftigten und der Betriebsrat, der nicht nur bei der Wesentlichkeitsanalyse, sondern auch bei der strategischen Personalplanung eingebunden ist.

### E.ON

Für E.ON ist das Stakeholder-Engagement laut Geschäftsbericht ein Kernprozess der Unternehmensführung. Standpunkte der Stakeholder sollen fortlaufend angehört, verstanden und berücksichtigt werden. Die Mitarbeiter\*innen sind eine von sieben externen und internen Stakeholdergruppen.

Bezogen auf das Berichtsjahr 2024 hat E.ON externe Stakeholder nicht aktiv in die Wesentlichkeitsanalyse einbezogen, da unterjährig durch die Fachabteilungen ein umfangreicher Austausch mit den identifizierten Stakeholdergruppen stattfindet. Stattdessen haben repräsentative Fachabteilungen die Position der jeweiligen Stakeholdergruppe in der Validierungsphase der Analyse eingenommen.

Die Zusammenarbeit mit den betrieblichen Arbeitnehmervertretungen wird als eng und vertrauensvoll beschrieben: *„Wir arbeiten offen und konstruktiv zusammen, haben dabei stets gemeinsam die Interessen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick und informieren diese aktiv über alle relevanten bevorstehenden Veränderungen. Gerade in Zeiten der Veränderungen können wir auf die Partnerschaft mit unseren Arbeitnehmervertretungen bauen und leisten gemeinsam einen maßgeblichen Beitrag dazu, dass E.ON ein erfolgreiches und zukunftsorientiertes Unternehmen ist.“* Die Mitarbeiter\*innen werden über eine konzern-

weite Erhebung gefragt, wie sie ihre persönliche Arbeitssituation bewerten. Über eine direkte Einbeziehung der Mitarbeiter\*innen als interne Stakeholder an der Wesentlichkeitsanalyse gibt es keine Informationen.

**2009** berichtete E.ON über einen fortwährenden Dialog mit NGOs und anderen Stakeholdern, um Ideen und Initiativen auf den Prüfstand zu stellen und zu verbessern. Im Nachhaltigkeitsbericht hieß es: *„Wir werten Stakeholder-Dialoge, Meinungsumfragen und Antworten auf unsere Feedbackanfragen aus.“* Als Ziel wurde die Entwicklung und Umsetzung einer übergreifenden Strategie zum Stakeholder-Management genannt. Der Austausch mit den Arbeitnehmervertretungen wurde als *„konstruktiv“* und *„über das gesetzliche Maß hinaus“*-gehend beschrieben, Arbeitnehmervertretungen waren im CR-Council vertreten.

Für die direkte Einbindung der Mitarbeiter\*innen gab es eine Mitarbeiterbefragung.

**Bewertung:** Die Stakeholder werden bei E.ON nur indirekt in die Wesentlichkeitsanalyse eingebunden; diese Art von Einbindung gab es bereits 2009. Eine direkte Einbindung von Stakeholdern – extern oder intern – und damit auch Arbeitnehmervertretungen hat dem Bericht zufolge nicht stattgefunden. Die Repräsentierung über interne Fachabteilungen kann und sollte allerdings eine direkte Einbindung des Betriebsrats nicht ersetzen.

### Fresenius

Fresenius bindet laut Geschäftsbericht seine Stakeholder durch einen regelmäßigen Austausch mit Behörden, Investoren, Mitarbeitenden, Patient\*innen und weiteren Gruppen ein. Erkenntnisse aus ESG-Ratings, Due-Diligence-Prozessen und dem CSRD-Projekt fließen ebenso in strategische und operative Entscheidungen ein wie interne Formate, darunter Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen, Dialoge mit Arbeitnehmervertretungen und Betriebsräten sowie Befragungen von Patient\*innen und Kund\*innen.

Ein Austausch mit Arbeitnehmervertretungen erfolgt auf Konzern-, regionaler und lokaler Ebene. Der Europäische Betriebsrat (EBR) wird kontinuierlich zu zentralen Themen wie wirtschaftlicher Entwicklung, organisatorischen Veränderungen oder Transformationsprogrammen informiert und konsultiert und spielt eine wichtige Rolle bei grenzüberschreitenden Angelegenheiten. Zudem gibt es jährliche Treffen mit internationalen Gewerkschaftsverbänden, in denen Themen wie Menschenrechte, Reorganisationen und Fachkräftemigration diskutiert werden. Der EBR tagt regelmä-

<sup>4</sup> Der Materialitätsansatz kommt ursprünglich aus der Finanzberichterstattung und wurde mit dem Aufkommen von Nachhaltigkeitsberichten von Unternehmen zunächst freiwillig für die Nachhaltigkeitsberichterstattung angewendet. Der GRI-Standard (GRI steht für Global Reporting Initiative), den viele Unternehmen schon vor einer verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung angewendet haben, sah 2006 in der Version G3 eine Wesentlichkeitsanalyse als ein zentrales Prinzip der Nachhaltigkeitsberichterstattung vor.

ßig, ergänzt durch außerordentliche Sitzungen, an denen auch europäische Gewerkschaftsverbände teilnehmen.

Die jährlich durchgeführte Mitarbeitendenbefragung liefert darüber hinaus systematisches Feedback zu Arbeitsumfeld, Vielfalt, Work-Life-Balance und Weiterentwicklung; die Ergebnisse dienen der Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen und unterstützen die Weiterentwicklung des Unternehmens als Arbeitgeber sowie die Bindung und Gewinnung von Talenten.

Im Jahr **2009** machte Fresenius keine Angaben zur Stakeholder-Beteiligung.

**Bewertung:** Fresenius beschreibt eine umfassende Einbindung der Stakeholder und verankert den Austausch mit Arbeitnehmervertretungen klar in den Entscheidungs- und Informationsprozessen. Der Europäische Betriebsrat und internationale Gewerkschaftsverbände werden erwähnt. Allerdings bleibt offen, inwieweit dieser direkte Austausch in die Wesentlichkeitsanalyse selbst eingeflossen ist.

### Telekom

Im Geschäftsbericht der Telekom von 2024 heißt es: „*Wir organisieren die Einbindung unserer Interessengruppen nach drei Formen: Partizipation, Dialog und Information.*“ Die am Dialog beteiligten Bereiche lassen das Feedback in ihre Arbeit einfließen, das gilt auch für die Wesentlichkeitsbewertung – die Einbindung der Stakeholder erfolgt also in der Regel indirekt. Bei Themenfeldern „*von besonderem Interesse für bestimmte Zielgruppen*“ werden laut Bericht bei Bedarf besondere Dialogformate entwickelt. Die Wesentlichkeitsanalyse erfolgte durch die Fachbereiche.

Mitarbeiter\*innen und ihre Interessenvertretungen werden als Stakeholdergruppen genannt: „*Wir pflegen im gesamten Konzern dialogorientierte Beziehungen zu unseren Mitarbeitern und arbeiten vertrauensvoll und konstruktiv mit Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften zusammen.*“ Eine intensive Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretungen soll helfen, die negativen Auswirkungen auf die eigene Belegschaft in Ländern zu mindern, in denen es keine Gewerkschaften gibt.

Alle zwei Jahre werden die Mitarbeiter\*innen befragt.

**2009** findet man bei der Telekom einen anderen, veralteten Begriff von Stakeholder-Dialog, bei dem der Dialog eher als Information in eine Richtung, denn als Dialog im Sinne von Austausch verstanden wurde. Das Konzept war noch relativ neu, der Begriff Stakeholder

wurde übersetzt. Mitarbeiter\*innen wurden als Stakeholder genannt (außerdem Shareholder, Kund\*innen, Lieferanten, Staat, Öffentlichkeit). Es wird eine E-Learning-Plattform als Initiative genannt, um über Nachhaltigkeit zu informieren; darüber hinaus gibt es keine Beschreibung der Einbindung der Beschäftigten. Betriebsrat und ver.di werden als Verhandlungspartner bei Personalabbau und Ausbildungsquote genannt.

**Bewertung:** Bei der Telekom wird im Vergleich zwischen den Berichten von 2009 und 2024 deutlich, dass der Stakeholder-Begriff sich gewandelt hat – von der Information hin zu Austausch und Beteiligung. Trotz dieser neuen Definition werden Stakeholder in die Wesentlichkeitsanalyse allerdings nur indirekt eingebunden.

## ZU KAPITEL 5 : MEHR WORTE ALS WERTE - PERSONALBEZOGENE INFORMATIONEN OHNE MESSGRÖSSEN

### Adidas

In seinem Geschäftsbericht beschreibt Adidas detailliert die Themen Arbeitsbedingungen (sichere Arbeitsplätze, Arbeitszeit, angemessene Vergütung, Vereinigungsfreiheit, Tarifverhandlungen, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben), Gleichbehandlung und Chancengleichheit für alle, Gesundheit, Sicherheit, Maßnahmen gegen Gewalt und Belästigung sowie Schulung und Kompetenzentwicklung.

Die beschriebenen Maßnahmen im Themenbereich „Arbeitsbedingungen“ konzentrieren sich auf flexible Arbeitsmodelle, eine faire und transparente Vergütung sowie die Sicherung und Weiterentwicklung von Beschäftigung. Dazu gehören u. a. flexible Arbeitszeiten, verschiedene Formen des mobilen Arbeitens, vielfältige Freistellungsmöglichkeiten und umfangreiche Unterstützungsangebote für die Elternzeit und den Wiedereinstieg. Schulungsrichtlinien, verpflichtende Trainings und LMS (Learning-Management-System)-Überwachung stützen die Personalentwicklung. Zudem wird die Vereinigungsfreiheit ausdrücklich geschützt, begleitet durch konstruktive Dialogformate und klare Regelungen zu Tarifverhandlungen. Kennzahlenbasierte Ziele werden nicht formuliert; Kennzahlen wie Beschäftigtenzahlen nach Geschlecht, Region, Vertragsform, Fluktuationsraten und Tarifabdeckung



werden ohne Vorjahresvergleiche angegeben. Für das Management der Maßnahmen existieren klar zugeordnete Verantwortlichkeiten – etwa HR-Business-Partner, Benefits Teams, Compensation Teams oder arbeitsrechtliche Spezialfunktionen.

Die Maßnahmen zur „Gleichbehandlung und Chancengleichheit für alle“ umfassen unternehmensweite Richtlinien wie den Fair-Play-Verhaltenskodex, Anti-Belästigungs- und Anti-Diskriminierungsvorgaben sowie eine Equal-Employment-Richtlinie. Zur Förderung der Gleichstellung gehören Analysen zu Geschlechter- und Entgeltgleichheit sowie Programme wie „Leading with Inclusion“, das Disability-Hiring-Projekt und das Frauenförderprogramm „ElevateHer“. Die kennzahlenbasierten Ziele sind genderbezogen: Der Frauenanteil in Führungspositionen soll global bis 2033 auf 50 % steigen, und der bereinigte Verdienstunterschied soll unter 5 % liegen. Für die Umsetzung sind globale und marktbezogene DEI-Teams verantwortlich; Budgetangaben fehlen. Die angegebenen Kennzahlen umfassen u. a. die Geschlechterverteilung in Führungsstrukturen, Altersstrukturen und den Equal-Pay-Gap.

Die Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen gründen auf einem umfassenden Arbeits- und Gesundheitsschutzsystem mit verbindlichen Arbeitsschutz- und IMS (Integriertes Management System) -Richtlinien nach ISO-Standards sowie ergänzenden Manuals, die klare Sicherheits- und Prozessvorgaben festlegen. Ein ganzheitlicher Ansatz fördert das körperliche, psychische und soziale Wohlbefinden durch regelmäßige Risikobewertungen, Sicherheitsunterweisungen, Unfallanalysen, Programme zur psychischen Gesundheit sowie vielfältige Gesundheits- und Präventionsangebote. Zielgrößen sind eine Lost Time Incident Rate (LTIR), also die Häufigkeit von Arbeitsunfällen mit Ausfallzeiten, unter 1,3 sowie null Todesfälle und null Berufskrankheiten. Zuständig für das Management sind das Workplaces Team und für Fälle von Gewalt und Belästigung das Global Employee Relations Team. Die Kennzahlen umfassen den Abdeckungsgrad der Beschäftigten durch das Gesundheits- und Arbeitsschutzmanagementsystem und die Zahl der Todesfälle, arbeitsbedingten Erkrankungen sowie meldepflichtigen Arbeitsunfälle. Zusätzlich erfasst das Unternehmen die Ausfalltage aufgrund von Verletzungen oder Erkrankungen, die LTIR sowie die Gesamtzahl der Diskriminierungs- und Belästigungsvorfälle. Auch Bußgelder, Strafen, Schadensersatzleistungen oder vergleichbare Sanktionen werden dokumentiert.

Die Maßnahmen zur Schulung und Kompetenzentwicklung umfassen vielfältige Lern- und Weiterbildungsangebote, digitale Lernplattformen sowie Fort- und Umschulungsprogramme. Ergänzend gibt es strukturierte Entwicklungsprogramme für Führungskräfte, Functional Academies und das GlobalHighPotentialProgramm zur Förderung internationaler Talente. Kennzahlenbasierte Ziele

fehlen; das Management erfolgt durch Teams in Corporate, Retail, Distributionszentren und Virtual Merchandising.

In keinem der vier Themenfelder werden Angaben zu den zugewiesenen Budgets gemacht. Adidas führt an mehreren Stellen Wirksamkeitsüberprüfungen durch: im Recruiting und Engagement-Bereich über Bewerbenden und Mitarbeiterbefragungen, aus denen Führungskräfte konkrete Maßnahmen ableiten. In der DEI-Arbeit werden Fortschritte über Managementberichte, Pulse Checks und gezielte Initiativen wie Sponsoringprogramme überprüft. Lernmaßnahmen werden anhand von Teilnahme- und Abbruchquoten bewertet. Sicherheits-/Arbeitsunfälle sowie Belästigungsfälle werden konsequent gemeldet, untersucht und nachverfolgt. Für Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen sind keine zusätzlichen Wirksamkeitsprüfungen vorgesehen. Kennzahlen kommen punktuell zum Einsatz, etwa zu Frauen in Führungspositionen, DEI-Lernbeteiligung, Equal-Pay-Gap sowie grundlegenden HR-Indikatoren wie Fluktuation oder Beschäftigungsarten.

Im Jahr **2009** gab es keine Angaben zur Wirksamkeitsprüfung. 2024 gibt Adidas im Bereich „Gesundheit und Sicherheit“ mehr Kennzahlen an, ansonsten ähneln sich die Angaben in den beiden Jahren 2009 und 2024. Allerdings wurden 2009 häufiger Vergleichszahlen aus den Vorjahren genannt.

**Bewertung:** Adidas beschreibt viele Maßnahmen zu Arbeitsbedingungen, Gleichbehandlung, Gesundheit und Kompetenzentwicklung, nennt jedoch nur vereinzelt Kennzahlen und kaum Zielgrößen. Vor allem fehlen Vergleichszahlen und messbare Ziele, sodass die Berichterstattung schwer bewertbar bleibt. Eine Wirksamkeitsprüfung erfolgt nicht systematisch und ist nur punktuell erkennbar.

### Bayer

Bayer formuliert in seinem Geschäftsbericht qualitative Zielsetzungen für folgende Themenfelder: Training und Entwicklung, Arbeitgeberattraktivität (kontinuierliche Weiterentwicklung der Beschäftigten und Bindung ans Unternehmen), Inklusion und Vielfalt (Förderung von Inklusion und Gleichberechtigung für alle Menschen) sowie Gesundheit (Verbesserung und Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten). Kennzahlenbasierte Ziele gibt es nur für den Frauenanteil im Management und die Arbeitsunfallquote.

Maßnahmen im Bereich Weiterbildung sind kontinuierliche Schulungen und spezielle Programme für das Bewusstsein für Menschenrechte, um zu einem respektvollen und inklusiven Arbeitsumfeld und damit zu einer positiven Unternehmenskultur

beizutragen. Die Ausbildung erfolgt in Form von Ausbildungsplätzen, Praktika und Traineeprogrammen. Teilweise gibt es verpflichtende Schulungen. Kennzahlen gibt es keine, das Thema wurde nicht als wesentliches Thema ermittelt.

Zur Arbeitgeberattraktivität sollen angemessene Löhne beitragen, die Gehälter werden jährlich überprüft. Außerdem wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefördert durch flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle, hybrides Arbeiten und Elternzeit sowie durch die Unterstützung bei der Kinderbetreuung und der Pflege naher Angehöriger. Betriebliche Altersvorsorgepläne und eine konzernweite variable Vergütung sollen ebenfalls die Attraktivität des Arbeitsumfeldes fördern. Als Kennzahlen werden genannt: Beschäftigte nach Vertragsart und Geschlecht, Gesamtfluktuationsrate, die tarifvertragliche Abdeckung und die Abdeckung mit existenzsichernden Löhnen, teilweise ohne Vorjahresvergleich.

Im Bereich Vielfalt und Inklusion wird neben der Förderung von Frauen (hier gibt es das einzige quantitative Ziel von Bayer zum Frauenanteil im Management) die Förderung eines inklusiven und ethischen Arbeitsplatzes angestrebt. Maßnahmen sind Fairness und Respekt bei der Arbeit durch gerechte Talentgewinnungspraktiken, globale Austauschformate und Trainings, wie z. B. „Vorurteile weltweit verstehen“ für mehr Bewusstseinsbildung zu dem Thema sowie das globale Mentorship-Programm „Leadership Link“. Die Kennzahlen für diesen Bereich sind der Frauenanteil im Top-Management, der durchschnittliche Anteil an Frauen auf allen Managementebenen, Beschäftigte nach Geschlecht, Beschäftigte nach Altersstruktur und Region, der Unadjusted Gender Pay Gap, die Gesamtvergütungsquote und die Anzahl von Compliance-Verstößen, auch hier teilweise ohne Vorjahresvergleich.

Im Bereich Gesundheit gibt es Managementsysteme zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz, intensive Einarbeitungen und Ausbildungen (z. B. im chemischen Bereich), Aufklärung über Gesundheit und Lebensqualität („BeWell@Bayer“-Rahmenwerk) und eine Plattform mit Programmen und Materialien, um einen umfassenden Ansatz für Gesundheit und Wohlbefinden zu fördern, sowie lokale Gesundheitsangebote. Als Kennzahlen werden aufgeführt: Abdeckung mit Gesundheits- und Sicherheitsmanagementsystem, meldepflichtige Arbeitsunfälle, angestellte und nicht angestellte Beschäftigte, Todesfälle.

Zum Management der Maßnahmen gibt es Informationen, auch zur Wirksamkeitsüberprüfung werden teilweise Angaben gemacht. Beispielsweise gibt es eine Umfrage zur Qualität und Relevanz der Lerninhalte, die von den Lernenden nach Abschluss eines Lernelements ausgefüllt werden kann. Die existenzsichernden Löhne werden jährlich von einer gemeinnützigen Organisation weltweit überprüft und festgelegt. Das Engagement der

Beschäftigten wird mithilfe von Feedbackgesprächen und Befragungen zu verschiedenen Themenbereichen gemessen: *„Damit prüfen wir die Wirksamkeit unserer Initiativen und veranlassen, wenn notwendig, Verbesserungsschritte.“* Ein Bestandteil der Mitarbeiterbefragung ist die Wahrnehmung von Inklusion. Im Gesundheitsbereich gibt es Managementsysteme, die eine Bewertung der jeweiligen Arbeitsplätze und -aufgaben einschließen. Zu Budgets für die Maßnahmen gibt es keine Angaben.

**2009** gab es kaum Angaben zu Wirksamkeitsüberprüfungen bei Bayer, lediglich die Nutzung der Fluktuationsrate wurde als Kennzahl genannt, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu messen. Das einzige quantitative Ziel war die Reduzierung von Arbeitsunfällen mit Ausfalltagen auf unter zwei pro Million Arbeitsstunden. Ein Ziel war die kontinuierliche Steigerung des Frauenanteils an der Belegschaft und in Führungspositionen, allerdings ohne Kennzahl. Außerdem sollte die Schwerbehindertenquote verbessert werden, ebenfalls ohne eine konkrete Zielkennzahl zu nennen. Ein weiteres qualitatives Ziel war die Sicherung von Beschäftigung. Es wurden mehr Kennzahlen als 2024 genannt, nämlich: Abdeckung mit Tarifverträgen und Kollektivvereinbarungen, Mitarbeiter nach Region und Funktion, Prozentsatz Frauen in Führungspositionen, Anteil Vollzeit, Anteil Mitarbeiter mit Krankenversicherung, Anteil mit Zugang zur betrieblichen Altersversorgung, Altersstruktur, Anzahl Nationen in oberem Managementkreis, Gender Pay Gap nach Mitarbeiterkategorien, Quote Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle, Arbeitsunfälle mit Ausfalltagen, Aus- und Weiterbildungskosten in Prozent der Personalkosten, Angaben zur Erstausbildung. Für die Kennzahlen gab es aber nur teilweise Vergleichszahlen aus den Vorjahren.

**Bewertung:** Bayer berichtet über sämtliche soziale Themen, die die ESRS vorgeben – allerdings nutzt das Unternehmen bei den Themen Menschen mit Behinderungen, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie die Übergangsregelungen und wendet die entsprechenden ESRS nicht an. Bei den Kennzahlen, die genannt werden, fehlen häufig der Vorjahresvergleich und eine inhaltliche Einordnung, sodass ihr Aussagewert begrenzt ist. Bayer formuliert fast ausschließlich qualitative und damit nicht messbare Zielsetzungen für Personalthemen – kennzahlenbasierte Ziele gibt es nur für den Frauenanteil im Management und die Arbeitsunfallquote. Hier gibt es also trotz der Orientierung an der CSRD erhebliches Verbesserungspotenzial. An einigen Stellen wird beschrieben, wie die Wirksamkeit

der Maßnahmen überprüft wird – ein Fortschritt gegenüber dem Bericht von 2009, der ansonsten inhaltlich ebenfalls umfassend war.

### BMW

BMW hat in seinem Geschäftsbericht drei strategische Themen aus dem Bereich der sozialen Nachhaltigkeit definiert: Arbeitgeberattraktivität, Steigerung des Anteils von Frauen in Führungsfunktionen und Investitionen in Aus- und Weiterbildung.

Die Sicherstellung der Arbeitgeberattraktivität wird als ein Kernziel der Personalstrategie des Unternehmens beschrieben. Das Unternehmen definiert mehrere Faktoren, die die Arbeitgeberattraktivität ausmachen: anspruchsvolle Tätigkeiten, individuelle Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter\*innen, eine leistungsorientierte Vergütung mit attraktiven Zusatzleistungen sowie eine moderne Arbeitsumgebung. Hierfür gibt es ein kennzahlenbasiertes Ziel: BMW will jedes Jahr unter den Top 3 in einem fest definierten Wettbewerbsumfeld in Deutschland sein. Man beruft sich hierbei auf das „Trendence Arbeitgeber-Ranking“, das die Arbeitgeberattraktivität misst. Das Thema Vereinbarkeit wird nicht als Faktor für die Arbeitgeberattraktivität genannt.

In Bezug auf das Thema Vielfalt wird lediglich die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen als Zielkennzahl formuliert. Maßnahmen gibt es allerdings eine ganze Reihe, z.B. Initiativen zur Förderung einer Kultur der Wertschätzung, die das Bewusstsein für respektvolles Miteinander schärfen, eine externe Analyse zur Prüfung des Engagements in Bezug auf sexuelle Orientierung inklusive konkreter Maßnahmen, u.a. die Erstellung eines Transitionsleitfadens, Mitarbeitendennetzwerke, eine Gesamtbetriebs- und Inklusionsvereinbarung für Mitarbeiter\*innen mit Behinderung, eine Ausweitung des Konzepts der Lernstätten für Gehörlose und den Anspruch auf ein barrierefreies Arbeitsumfeld mit entsprechenden unternehmensweit gültigen Richtlinien. Als Kennzahlen wird – jeweils ohne Vorjahresvergleich – genannt: die Anzahl der Mitarbeitenden nach Geschlecht, die Verteilung der Mitarbeitenden nach Altersgruppen und die Geschlechterverteilung auf der Führungsebene. Weitere Kennzahlen, die zur Strategie passen würden, wie beispielsweise zu Menschen mit Behinderungen, werden nicht aufgeführt. Die Wirksamkeit der Maßnahmen wird überprüft: *„Zu Beginn eines Jahres werden unter den verschiedenen Aspekten von Vielfalt weltweite Maßnahmen geplant und Schwerpunktthemen festgelegt. Zum Jahresende erfolgt schließlich eine Überprüfung der Ergebnisse, die wiederum die Planungsgrundlage für Initiativen und Maßnahmen für das Folgejahr sind.“*

Beim Thema Kompetenzentwicklung und Weiterbildung werden die Ausbildung junger Menschen sowie die kontinuierliche Weiterbildung aller Beschäftigten als Bestandteil der Grundüberzeu-

gungen in der BMW Group beschrieben. Entsprechend werden die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen durch Aus- und Weiterbildungsangebote gefördert. Für die Bindung von „Spitzenkräften“ werden spezielle Förderprogramme angeboten. Die BMW Group hat sich selbst verpflichtet, jährlich einen Betrag *„im mittleren dreistelligen Millionenbereich“* in die Aus- und Weiterbildung über alle Mitarbeitergruppen hinweg weltweit zu investieren. Als Kennzahlen werden genannt: der Prozentsatz aller Mitarbeitenden, die an regelmäßigen Leistungs- und Laufbahnbeurteilungen teilgenommen haben, und die durchschnittliche Stundenzahl der Trainingsmaßnahmen pro Mitarbeitenden. Es werden keine Vergleichskennzahlen aus den Vorjahren genannt. Zur Wirksamkeitsüberprüfung heißt es: Die Wirksamkeit der Qualifizierungsmaßnahmen wird u.a. durch Abschlusstests und eine Evaluierung durch die Teilnehmenden überprüft.

Im Bereich Gesundheit wird eine Reihe von Maßnahmen beschrieben. Es gibt eine „Initiative Gesundheit“, ein Gesundheitsmanagement mit präventiven Maßnahmen, Gefährdungs- und Belastungsanalysen sowie ein Arbeitsschutzmanagement nach ISO 45001. Messbare Ziele werden nicht beschrieben. Als Kennzahlen werden genannt: die Abdeckung der Beschäftigten mit dem Arbeitsschutzmanagementsystem, die Anzahl von Betriebsunfällen und die Unfallhäufigkeitsrate, die Anzahl der Todesfälle infolge arbeitsbedingter Verletzungen/Unfälle und sonstiger arbeitsbedingter Erkrankungen, jeweils ohne Vergleichszahlen. Zur Überprüfung der Wirksamkeit heißt es: *„Die Reichweite und die Wirkung der Präventionsmaßnahmen werden durch die Analyse der Teilnahmequoten erfasst. Insofern es die Datenschutzbestimmungen erlauben, erfolgt auch eine Evaluierung ausgewählter Präventionsmaßnahmen, um deren Effizienz zu überprüfen und zu optimieren.“*

Für die Themen Vielfalt, Weiterbildung und Gesundheit gibt es jeweils Angaben zum Management der Maßnahmen. Es werden Zuständigkeiten benannt und Prozesse beschrieben.

**2009** gab es in der Geschäftsberichterstattung von BMW zwar kaum Aussagen über die Wirksamkeit von Maßnahmen; lediglich beim Thema Arbeitssicherheit wird implizit durch die Anwendung von Managementsystemen deutlich, dass in diesem Bereich die Wirksamkeit von Maßnahmen überprüft wird. Allerdings gab es im Bereich Personal eine ganze Reihe von bereits früher gesetzten Zielen, für die im 2009er Nachhaltigkeitsbericht jeweils Maßnahmen, eine Zeitleiste und der aktuelle Status aufgeführt werden, z. B. für die Themen lebenslanges Lernen, Gesundheit der Beschäftigten und Arbeitgeberattraktivität. Zusätzlich wurden sechs Ziele

im Bereich Mitarbeiter\*innen genannt und mit Maßnahmen und Terminleisten unterlegt, u. a. zu den Themen Mitarbeitergewinnung, Diversity und Wertschätzung. Es wurden mehr Kennzahlen als 2024 veröffentlicht: Im Geschäftsbericht von **2009** wurden Kennzahlen zu Azubis, Aufwendungen für Aus- und Weiterbildung, Frauen in Führungspositionen, Unfallhäufigkeit und Abdeckung mit Gesundheitsmanagementsystemen genannt, überwiegend mit je vier Vergleichsjahren. Weitere Kennzahlen waren im Nachhaltigkeitsbericht genannt, z. B. zu alternativen Arbeitsformen, zu Schwerbehinderten, zur Fluktuation und zur Erfolgsbeteiligung, ebenfalls mit vier Vergleichsjahren.

**Bewertung:** Die beschriebenen Maßnahmen passen insgesamt zu den strategischen Themen aus dem Bereich der sozialen Nachhaltigkeit. Positiv ist außerdem anzumerken, dass für einige Themenfelder Aussagen zum Management der Maßnahmen gemacht und Zuständigkeiten und Prozesse beschrieben werden. Außerdem finden sich in einigen Fällen Aussagen darüber, wie die Wirksamkeit von Maßnahmen gemessen wird – das war 2009 noch nicht so. Im Vergleich zu 2009 hat die Anzahl der Kennzahlen allerdings abgenommen. Auch gibt es nicht mehr so viele Vergleichszahlen aus den Vorjahren, die eine Bewertung der Kennzahlen erleichtert haben. Dafür sind einige Kennzahlen dazugekommen (Abdeckung mit existenzsichernden Löhnen, Beschäftigte nach Vertragsart, Gesamtvergütungsquote).

### E.ON

E.ON legt in seiner Geschäftsberichterstattung im Bereich Personal das stärkste Gewicht auf das Thema Gesundheit und Arbeitssicherheit. Es wird eine Reihe von Maßnahmen beschrieben, z. B.: Schulungen, Informationsbroschüren, Präsentationen und digitale Formate zu Sicherheitsrisiken, eine Grundsatzerklärung für Gesundheit, Sicherheit, Umwelt und Klimaschutz und eine Konzernbetriebsvereinbarung „Gesundheit“ für alle Mitarbeiter\*innen in Deutschland. Kennzahlenbasierte Ziele in diesem Bereich werden für das Folgejahr angekündigt. Folgende Kennzahlen werden genannt: SIF (Serious Incidents and Fatalities), LTIF (Lost Time Injury Frequency), TRIF (Total Recordable Injury Frequency), NMFR (Near Miss Frequency Rate, Beinahe-Unfälle), Anteil der Mitarbeiter\*innen in Geschäftseinheiten mit ISO-45001-Zertifizierung, Anzahl an Ausfalltagen unter Mitarbeiter\*innen, arbeitsbedingte Verletzungen (TRI) absolut (ohne Vergleichswert), tödliche Arbeitsunfälle und die Gesundheitsquote – die meisten mit Vorjahresvergleich. Darüber hinaus gibt es keine als wesentlich ermittelten Personalthemen.

Allerdings werden die „People Priorities“ beschrieben, mit denen ein Umfeld geschaffen werden soll, das die Mitarbeiter\*innen für erfolgreiche Arbeit benötigen. Sie konzentrieren sich auf die Handlungsfelder „Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterengagement“, „Führung und Leistung“, „Lernen und Karriereentwicklung“, „Digitale Transformation“ sowie „Vielfalt, Chancengleichheit & Zugehörigkeit und Wohlbefinden“. Damit werden Personalthemen behandelt, die nicht als wesentlich ermittelt wurden. Sie unterliegen damit nicht der Anwendung der Standards, es gibt keine kennzahlenbasierten Ziele mit Ausnahme einer Quote für Frauen in Führungspositionen. Es werden aber Maßnahmen in den Feldern beschrieben, wie z. B. Entwicklungsprozesse für die Weiterentwicklung der Beschäftigten, Programme und Netzwerke zur Förderung der Vielfalt, ein Aktionsplan zur Schaffung eines integrativeren Arbeitsplatzes, die Beteiligung an einem Diversity-Tag der Charta der Vielfalt, eine gemeinsame Erklärung von Vorstand und SE-Betriebsrat zu Diversity und Inklusion sowie eine Konzernbetriebsvereinbarung Inklusion. Kennzahlen in diesem Bereich, teilweise ohne Vorjahresvergleich, sind durchschnittliche Schulungstunden pro Mitarbeiter\*in, Anzahl der Azubis nach Bereichen, Ausbildungsrate in Deutschland, Übernahmequote von Auszubildenden, Neueinstellungen und Fluktuationsrate, Frauenquoten nach Segmenten, Beschäftigte nach Geschlecht und Vertragsart, weibliche Führungskräfte in Prozent, Anteil schwerbehinderte Mitarbeiter\*innen in Deutschland nach Segmenten in Prozent und absolut, Anzahl der Nationalitäten, Altersstruktur und Durchschnittsalter.

Zu Budgets für die Maßnahmen gibt es keine Angaben, im Bereich Health & Safety und HR werden Organisation und Verantwortlichkeiten erläutert.

**2009** war das Thema „Gesundheit und Arbeitssicherheit“ auch schon das wichtigste Thema in der Berichterstattung. Es gab weniger Kennzahlen, nämlich LTIF nach Regionen mit zwei Vergleichsjahren, TRIF mit Vergleichsjahr und die Anzahl tödlicher Unfälle. Zum Thema Vereinbarkeit, das 2024 keine Rolle in der Berichterstattung spielt, berichtete das Unternehmen 2009 über seine Teil- und Gleitzeitmodelle sowie über Telearbeit und Sabbaticals. Diversity war ein Thema: Es wurde über ein Null-Toleranz-Programm gegenüber Diskriminierung, einen Diversity Council und über das Online-Trainingsprogramm eDiversity berichtet. Die zugehörige Kennzahl war die Anzahl der Expatriates. Im Nachhaltigkeitsbericht gab es weitere Kennzahlen: Frauenanteil bei Gesamtbelegschaft, Senior Management und Top Executives, Teilzeit (ohne Vergleichszahlen), Anzahl Azubis



mit Behinderung, Anteil schwerbehinderte Beschäftigte nach Regionen, Schwerbehinderten-Quote mit Entwicklung zum Vorjahr, Altersstruktur ohne Vergleichsjahr. Außerdem wurde der Anteil der Mitarbeiter\*innen mit unbefristeten Arbeitsverträgen veröffentlicht. Es gab Informationen zum Weiterbildungsprogramm E.ON Academy, als Kennzahlen finden sich die konzernweiten Weiterbildungskosten sowie die Anzahl der Azubis in Deutschland nach Bereichen. Im Nachhaltigkeitsbericht gibt es Kennzahlen zur Fluktuation und Betriebszugehörigkeit mit je zwei Vergleichsjahren.

Ein quantitatives Ziel zur Erhöhung des Frauenanteils im Management gab es schon 2009, außerdem das qualitative Ziel, Diskriminierung zu verhindern, u. a. durch ein Null-Toleranz-Programm gegenüber Diskriminierung.

Wirksamkeitsüberprüfungen gab es nur im Gesundheits- und Arbeitssicherheitsbereich, z. B. mit einem Reviewprogramm im Bereich „Gesundheit und Arbeitssicherheit“ in Form von Quick Checks, um die Sicherheitskultur bei E.ON durch einen externen Partner einzustufen und Risiken zu identifizieren und zu minimieren.

**Bewertung:** Die Maßnahmen passen insgesamt zu den „People Priorities“. Das Thema Gesundheit und Arbeitssicherheit steht – wie bereits 2009 – im Vordergrund. Es gibt nur ein kennzahlenbasiertes Ziel, und zwar zu Frauen in Führungspositionen. Für den Gesundheitsbereich werden Ziele angekündigt, weitere Ziele für den Personalbereich nicht. Da Gesundheit und Arbeitssicherheit als einziges wesentliches soziales Thema identifiziert wurde, ist die Berichterstattung zu diesem Thema sehr ausführlich – wie auch schon 2009. Bei den anderen sozialen Themen berichtet E.ON freiwillig und wendet die Standards nicht oder teilweise an – so wird etwa die Kennzahl „Schulungsstunden pro Mitarbeiter\*in“ genannt, aber nicht nach Geschlecht differenziert, wie von den ESRS vorgesehen. Damit ist ein Vergleich mit anderen Unternehmen außerhalb des Themas „Gesundheit und Arbeitssicherheit“ eingeschränkt.

### Fresenius

Fresenius berichtet im Geschäftsbericht zu folgenden Themenbereichen: Personalgewinnung und -sicherung/Employee Engagement, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie Förderung von Chancengleichheit und Gleichbehandlung.

Fresenius gewinnt und sichert Fachkräfte durch gezieltes Personalmarketing, Hochschulkooperationen, Social-Media-Recruiting, internationale Rekrutierung und interne Programme. Die HR-Or-

ganisation unterstützt entlang der gesamten Employee Journey über globale Centers of Excellence und HR-Business-Partner. Personal- und Führungskräfteentwicklung erfolgen über Schulungen, Talentprogramme, digitale Lernangebote und eine überarbeitete Nachfolgeplanung. Mitarbeiterbindung wird durch marktgerechte Vergütung, Zusatzleistungen, flexible Arbeitsmodelle und interne Karrierewege gestärkt. Das Employee Engagement wird über regelmäßige Befragungen gemessen; der Engagement Index floss 2024 in die variable Vergütung ein und bildet die Grundlage für regionale Maßnahmen und Trainings. Ergänzend werden Kennzahlen zu Beschäftigtenzahlen, Fluktuation, Arbeitsverhältnissen sowie Schulungsstunden und Teilnehmenden erfasst.

Fresenius stellt den Arbeits- und Gesundheitsschutz über verbindliche Richtlinien, ISO-45001-Standards, regelmäßige Schulungen, Gefährdungsbeurteilungen und präventive Gesundheitsprogramme sicher. Ein konzernweites Safety-CMS (Content Management System) soll ab 2025 die Strukturen weiter professionalisieren. Die Arbeitssicherheit wird insbesondere über die LTIF-Rate gemessen. Weitere Kennzahlen betreffen den Erfassungsgrad des Arbeitsschutzmanagements, Arbeitsunfälle, Unfallquoten, Todesfälle sowie Meldungen zu Diskriminierung, Gesundheit und Sicherheit.

Fresenius fördert konzernweit Vielfalt, Inklusion und Chancengleichheit durch klare Antidiskriminierungsrichtlinien, Schulungen, Netzwerke und gesetzeskonforme Maßnahmen, um ein respektvolles und inklusives Arbeitsumfeld zu gewährleisten. Ein zentrales Ziel ist ein Frauenanteil von 30 % in der ersten und zweiten Führungsebene bis Ende 2025. Erfasst werden verschiedene Kennzahlen wie Beschäftigte nach Geschlecht und Alter, Frauenanteile in Führungspositionen, Beschäftigte mit Behinderung sowie Gender-Pay-Gap-Daten.

Budget- oder Verantwortlichkeitsangaben fehlen, abgesehen von einer Investition von 1 Mio. € in die Planung des Safety-CMS. 2024 fand bei Fresenius teilweise eine Wirksamkeitsüberprüfung statt: Im Bereich Personalgewinnung und -bindung wird die Wirksamkeit u. a. über Mitarbeiterbefragungen und Zufriedenheitsmessungen überprüft. Für den Gesundheits- und Arbeitsschutz existiert zwar kein eigener Abschnitt zur Wirksamkeitsprüfung, es gibt aber Hinweise auf kontinuierliche Überwachung, Monitoring und Nachverfolgung von Vorfällen und Maßnahmen.

**2009** machte Fresenius keine Angaben zur Wirksamkeitsüberprüfung oder zu Kennzahlen im Kontext der Wirksamkeitsüberprüfung. Es wurden weniger Kennzahlen mit Personalbezug berichtet als 2024. Während 2024 keine Vergleichswerte für Personalkennzahlen



genannt werden, werden im Geschäftsbericht 2009 zwar Vergleiche zum Vorjahr präsentiert, jedoch ebenfalls ohne vertiefte Bewertung, lediglich mit einer Einschätzung der künftigen Beschäftigtenentwicklung auf Basis des geplanten Wachstums.

**Bewertung:** Fresenius berichtet umfassend über Maßnahmen in Personalgewinnung und -sicherung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie Förderung von Chancengleichheit und Gleichbehandlung und nennt in großem Umfang auch Kennzahlen. Dennoch fehlen weitgehend quantitative Zielsetzungen, und Vergleichswerte werden nicht angegeben. Die Wirksamkeitsüberprüfung wird nur teilweise beschrieben. Insgesamt ist Fresenius vergleichsweise transparent, bleibt aber ebenfalls hinter den ESRS-Vorgaben bezüglich messbarer Wirkungsziele zurück.

### Telekom

Die Telekom hat eine Reihe von qualitativen Zielen für den Personalbereich im Geschäftsbericht formuliert: Sie will Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Teilhabe sowie den kulturellen Wandel in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern und damit die Chancen auf eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am Arbeitsmarkt erhöhen. Außerdem strebt sie ein sicheres Arbeitsumfeld an.

Dazu werden Maßnahmen genannt, etwa flexible Arbeitszeiten, hybride Arbeitsmodelle oder Teilzeitbeschäftigung, Trainings und Workshops. Ein besonderer Schwerpunkt wird darauf gelegt, Multiplikatoren für Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Teilhabe innerhalb der eigenen Belegschaft zu fördern. Als Kennzahlen werden aufgeführt, immer nur für das Jahr 2024, ohne Vergleichszahlen: Zahl der Beschäftigten nach Geschlecht, Zahl der Beschäftigten nach Art des Vertrags, aufgeschlüsselt nach Geschlecht, Zahl der Beschäftigten im Top-Management nach Geschlecht, Zahl der Beschäftigten nach Altersgruppen, Anteil von Menschen mit Behinderung, durchschnittliches unbeeinigtes und bereinigtes geschlechtsspezifisches Verdienstgefälle, Verhältnis der jährlichen Gesamtvergütung zwischen höchstbezahlter Person und dem Median der jährlichen Gesamtvergütung aller Beschäftigten.

Im Gesundheitsbereich gibt es das Managementsystem ISO 45001, auf dessen Basis Maßnahmenpakete für den Arbeits- und Gesundheitsschutz entwickelt werden, die die Sicherheit der Mitarbeiter\*innen erhöhen und zur Gesunderhaltung beitragen sollen. Es gibt ein Gesundheitsprogramm und Gefährdungsbeurteilungen. Kennzahlen sind hier die Abdeckung mit Managementsystemen für Gesundheit und Sicherheit, die Zahl der Todesfälle, die auf arbeitsbedingte Verletzungen

zurückzuführen sind, Anzahl und Quote der meldepflichtigen Arbeitsunfälle sowie die Anzahl der Ausfalltage, die auf arbeitsbedingte Verletzungen und Todesfälle infolge von Arbeitsunfällen zurückzuführen sind.

Die Wirksamkeit der Initiativen zur Förderung wesentlicher positiver Auswirkungen auf die Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Teilhabe innerhalb der eigenen Belegschaft wird laut Bericht mithilfe der Regelprozesse gemessen, mit denen die Belegschaft und die Arbeitnehmervertretungen einbezogen werden. Ein Instrument ist die Mitarbeiterbefragung, die die Zufriedenheit der Mitarbeitenden misst. Außerdem werden die Risikoprozesse im Rahmen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) als ein Teil der Wirksamkeitsüberprüfung genannt. Im Gesundheitsbereich wird ein Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung von Managementsystemen angewendet, mit dem systematisch die Wirksamkeit der Maßnahmen geprüft wird.

Schon 2009 wurde die Mitarbeiterbefragung als Gradmesser für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden als Kennzahl im Nachhaltigkeitsbericht genannt, darüber hinaus gab es seinerzeit noch keine Angaben zur Wirksamkeitsüberprüfung von Maßnahmen. Es gab auch damals ein quantitatives Ziel für den Frauenanteil an Führungspositionen, ansonsten qualitative Ziele wie die Erhöhung des Engagements in freiwilligen Projekten, einen Talentpool für Frauen, mehr Vielfalt etc. Kennzahlen gab es nur wenige, diese dann aber mit Vergleichszahlen aus zwei Vorjahren (Mitarbeiter\*innen nach Bereichen und Regionen, Produktivitätsentwicklung pro Mitarbeiter\*in, Personalaufwand).

**Bewertung:** Insgesamt haben die beschriebenen Maßnahmen einen Bezug zu den Zielsetzungen im Bereich Personal (Bedeutung der Mitarbeitenden, Vielfalt, Gesundheit), aber keinen direkten Bezug zur Unternehmensstrategie. Es ist erkennbar, dass die Mitarbeitenden wertgeschätzt werden und gesund bleiben und sich wohlfühlen sollen. Investitionen in die Weiterbildung werden als ein Schwerpunkt der CR-Strategie genannt, das Thema wird aber im restlichen Bericht nicht erwähnt, weil es nicht als wesentlich identifiziert wurde. Damit fehlt ein für eine Personalstrategie essenzielles Thema. Bei allen anderen Themen wendet die Telekom die Standards an und veröffentlicht die entsprechenden Kennzahlen. Wirksamkeitsüberprüfungen werden an verschiedenen Stellen durchgeführt – ein Fortschritt im Vergleich zu 2009. Außerdem werden mehr Kennzahlen genannt als 2009 – wenngleich häufig ohne Vergleichszahlen, was die Bewertung der Kennzahlen erschwert.

### ZU KAPITEL 8: ENTWICKLUNG VON HR-KOMPE- TENZEN IN DER UNTERNEHMENS- FÜHRUNG - KANN PERSONAL EIGENTLICH JEDE\*R?

#### Adidas

Bei Adidas ist der Finanzvorstand, der auch Logistik und Supply Chain verantwortet, als Arbeitsdirektor benannt. Dieser ist auch für das Management wesentlicher Auswirkungen im Hinblick auf Vereinigungsfreiheit und Tarifverhandlungen zuständig. Eine weitere Verantwortung für Personalthemen hat er jedoch nicht. Zudem gibt es eine Vorständin „Global Resources, People and Culture“, die die Verantwortung für die Konzepte im Zusammenhang mit der eigenen Belegschaft (Arbeitsbedingungen, Gleichbehandlung und Chancengleichheit für alle sowie Gesundheit, Sicherheit, Maßnahmen gegen Gewalt und Belästigung) trägt. Darüber hinaus ist sie verantwortlich für die Global Training Policy.

„Personalplanung und -führung“ wird als Kompetenz in der Aufsichtsratsmatrix aufgeführt, drei Mitglieder verzeichnen gleichzeitig auch die Kompetenz „Strategieentwicklung und -umsetzung“.

Zudem werden HR-Business-Partner (HRBP) im Bericht als zentrale Anlaufstelle für kontinuierlichen Austausch genannt: *„Die HRBPs sind eine wichtige globale und lokale Anlaufstelle für alle Beschäftigten und sorgen für offene, kontinuierliche und zugängliche Kommunikationskanäle im gesamten Unternehmen. Sie stehen in direktem Kontakt mit den Beschäftigten, um ihre Perspektive zu verstehen und auf ihre Bedenken oder wesentlichen Auswirkungen einzugehen.“* Ein Austausch mit Arbeitnehmervertretungen wird nicht erwähnt.

**2009** war der Arbeitsdirektor zuständig für Personal. Es wurden keine Angaben zu den Zuständigkeiten und Kompetenzen im Aufsichtsrat gemacht. Weitere Zuständigkeiten fanden keine Erwähnung.

**Bewertung:** Angesichts der Tatsache, dass der Arbeitsdirektor normalerweise als Mittler agiert, der Arbeitnehmerinteressen in strategische Unternehmensentscheidungen einbringt, überrascht bei Adidas, dass der Finanzvorstand, der auch Logistik und Supply Chain verantwortet und als Arbeitsdirektor benannt ist, keine weitere Verantwortung für Personalthemen hat. Die Trennung der Zuständigkeit für Tarifverhandlungen einerseits und für Arbeitsbedingungen andererseits ist schwer nachvollziehbar. Aus dem angegebenen Kompe-

tenzprofil für den Aufsichtsrat werden die Kompetenzen der Mitglieder nicht differenziert deutlich. So werden Personalplanung und -führung zusammengefasst. Zudem wird keine direkte Verbindung zwischen strategischen Kompetenzen und Personalthemen hergestellt.

#### Bayer

Bei Bayer liegt die Zuständigkeit für das Thema Personal bei der einzigen Frau im Vorstand mit dem Titel „Chief Talent Officer“, die auch die Rolle der Arbeitsdirektorin innehat.

Für den Aufsichtsrat ist definiert, dass eine angemessene Anzahl an Mitgliedern über HR-Erfahrung in den Bereichen Personalbeschaffung, Talententwicklung, Nachfolgeplanung, Arbeitsplatzkultur, Vergütung und/oder Humankapitalmanagement zu verfügen hat. Der ESG-Ausschuss befasst sich mit der nachhaltigen Unternehmensführung sowie der Geschäftstätigkeit des Unternehmens in den Bereichen Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung (ESG). Das Thema Personal wird nicht separat erwähnt.

Die HR-Abteilung wird an verschiedenen Stellen im Bericht genannt, es gibt aber keine umfassende Beschreibung ihrer Arbeitsweise. In einigen Bereichen wird darauf hingewiesen, dass die jeweilige Landesorganisation von HR zuständig ist, etwa bei Konzepten im Zusammenhang mit dem Thema Work-Life-Balance.

Auch **2009** hatte der Arbeitsdirektor die Zuständigkeit für die Unternehmensstrategie und das Personal.

**Bewertung:** Die für Personal zuständige Vorständin hat Erfahrungen in den Bereichen Verkauf, Marketing, Geschäftsleitung und Verwaltung, allerdings nicht in den Bereichen Personal oder Strategie. Das ist für einen Konzern dieser Größe zumindest ungewöhnlich. Im Aufsichtsrat wird acht von zehn Mitgliedern bescheinigt, HR-Kompetenz zu besitzen. Das wirft die Frage auf, wie ernst diese Kompetenz genommen wird. Auch wenn die notwendige HR-Erfahrung beispielhaft beschrieben wird, sollte der Aufsichtsrat selbst hinterfragen, wie die Erfüllung der jeweiligen Kompetenzanforderung bewertet wurde.

#### BMW

Bei BMW hat die Personalvorständin und Arbeitsdirektorin zusätzlich noch das Immobilienmanagement in der Ressortbeschreibung. Der Vorstand als Gremium soll nach Anforderung des Aufsichtsrats in seiner Gesamtheit über langjährige Erfahrung u.a. auf dem Kompetenzfeld Personalführung verfügen und tut dies auch. Er widmet sich

*„mehrmals pro Jahr der Entwicklung des Personalbestands, der Diversität sowie laufenden Qualifizierungs- und Umschulungsmaßnahmen im Zuge des Transformationsprozesses“.*

Auch im Aufsichtsrat ist das Thema HR/Personalführung ein relevantes Kompetenzfeld, das gemäß der Kompetenzmatrix abgedeckt ist. 16 der 20 Aufsichtsratsmitglieder verfügen ausweislich der Kompetenzmatrix (nicht Bestandteil des Geschäftsberichts) über Kompetenzen in diesem Bereich. Im Geschäftsbericht bildet BMW die Kompetenzen des Vorstands und des Aufsichtsrats nicht personengenau, sondern nur jeweils für das gesamte Gremium ab.

Der Unternehmensbereich „HR Business Development, Talententwicklung“ ist für die strategische Ausrichtung beim Thema „Prozesse und Veränderungsmanagement“ zuständig, die Umsetzung obliegt den dezentralen Personalabteilungen an den jeweiligen Standorten. Im Nachhaltigkeitsbericht wird ausführlich unter der Überschrift „langfristige und strategische Personalplanung“ beschrieben, wie das Unternehmen in diesem Themenfeld vorgeht: *„Der Vorstand kontrolliert im Rahmen der innerjährigen Personalsteuerung regelmäßig den Fortschritt der Personalmaßnahmen. Dabei findet für jedes Vorstandsressort ein Abgleich zwischen der Personalplanung und der aktuellen beziehungsweise prognostizierten Personalstärke zum Jahresende statt, um gegebenenfalls Maßnahmen einzuleiten. Zusätzlich wird im Rahmen der jährlichen Planungsprozesse der Personalbedarf für jeden Standort ermittelt. Das Unternehmen nutzt im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten an seinen Produktionsstandorten Arbeitszeitkonten. Sie sind ein flexibles Instrument, um das Arbeitsvolumen an die betrieblichen Erfordernisse anzupassen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern trotz schwankender Arbeitsauslastung ein gleichbleibendes Entgelt sicherzustellen.“* Bei der strategischen Personalplanung werden Interessenvertretungen explizit eingebunden.

Laut Geschäftsbericht hatte BMW **2009** einen Vorstandsausschuss Führungskräfte, der sich *„gesamthaft und übergreifend mit Themen der Führungskräfte der BMW Group wie etwa mit der Führungskräftestruktur, der Verfügbarkeit geeigneter Führungs- und Nachwuchskräfte und anderen übergreifenden Personalthemen“* beschäftigt hat. Und der Aufsichtsrat wurde regelmäßig über die Anpassung der Produktionskapazitäten unterrichtet. Im Nachhaltigkeitsbericht 2008 wurde ausführlich über eine Neuorganisation des Personalwesens und die personalstrategische Vorgehensweise bei der Ermittlung von Kompetenzbedarfen und der Personaleinsatzplanung berichtet.

**Bewertung:** Die Personalvorständin hat einschlägige Erfahrung als Referentin Personal- und Organisationsentwicklung, als Leiterin Strategieentwicklung sowie als Leiterin der Konzerninitiative „Zukunftsfähige Beschäftigungsstrukturen“. Der Vorstand befasst sich regelmäßig mit personalstrategischen Themen und berichtet dazu in konsistenter Weise. Wie schon 2008/2009, so wird auch im Bericht 2024 über Personalkompetenzen und -zuständigkeiten in den Führungs- und Aufsichtsorganen berichtet, allerdings im Geschäftsbericht nicht personenscharf. 2024 kommt noch eine Beschreibung der Zuständigkeit des Unternehmensbereichs „HR Business Development, Talententwicklung“ und der dezentralen Personalabteilungen hinzu.

### E.ON

Bei E.ON liegt die Gesamtverantwortung für das Thema Personal beim Vorstandsvorsitzenden, der darüber hinaus für die Bereiche Kommunikation und Politik, Revision, Strategie, Arbeits- und Umweltschutz, Recht und Compliance und die PreussenElektra GmbH zuständig ist.

Bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrats spielen laut Bericht spezifische Kenntnisse in den Themenfeldern „Personalwesen und kultureller Wandel“ und „Recht und Compliance“ eine besondere Rolle. Laut Kompetenzmatrix (nicht Bestandteil des Geschäftsberichts) verfügen alle sechs Mitglieder der Arbeitnehmerseite und sechs von acht Anteilseignervertreter\*innen im Bereich „Personalwesen und kultureller Wandel“ über Kompetenzen.

Die unternehmensinterne Zuständigkeit für das Thema Personal wird im Nachhaltigkeitsbericht ausführlich beschrieben: *„Das HR-Management hat bei E.ON klare Verantwortlichkeiten definiert, um Effizienz, Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit in einem komplexen, internationalen Umfeld sicherzustellen. Die zentrale HR-Funktion (Group HR/Executive HR) ist verantwortlich für wichtige konzernweite Instrumente und verbindliche Richtlinien. Dazu gehört beispielsweise das zentrale Management des gesamten Lebenszyklus der E.ON-Top-Führungskräfte oder die Schnittstellen zu den Konzernmitbestimmungsgremien.“* Die Arbeitsweise des HR-Managements wird im Kapitel Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterentwicklung unter der Überschrift „Organisation und Verantwortlichkeiten“ im Detail beschrieben.

**2009** war das Thema nicht beim Vorsitzenden angesiedelt, sondern bei einem Vorstandsmitglied, das auch die Verantwortung für das Thema Corporate Sustainability und einige Geschäftsbereiche hatte.

**Bewertung:** Die Qualifikationsmatrix der Aufsichtsräte ist bei E.ON nicht Bestandteil des Geschäftsberichts, aber in der Erklärung zur Unternehmensführung einsehbar. Kompetenzen beim Thema Personal (und kultureller Wandel) werden bei E.ON fast allen Aufsichtsratsmitgliedern bescheinigt. Das weckt Zweifel an der Ernsthaftigkeit der Kompetenzerhebung. Lediglich 2 von 16 Aufsichtsräten haben hier keine Kompetenzen, beide auf Anteilseignerseite. Positiv: Die Beschreibung der Personalzuständigkeiten in der Organisation (HR-Management) ist recht ausführlich; 2009 gab es dazu noch keine Informationen.

### Fresenius

Bei Fresenius verantwortet ein Vorstandsmitglied die Bereiche Recht, Compliance, Risikomanagement, Sustainability, Personal, Corporate Audit, die Transformation der Geschäfte der Vamed AG sowie die Steuerung strategischer konzernübergreifender Ziele und Projekte im Bereich Personal. *„Die Verantwortung für das Thema Nachhaltigkeit und die damit verbundenen Auswirkungen, Risiken und Chancen trägt aufgrund des Geschäftsverteilungsplans innerhalb des Vorstands der Fresenius Management SE insbesondere das Vorstandsmitglied, das für die Ressorts Recht, Compliance, Risikomanagement, Sustainability, Personal (Arbeitsdirektor) und Corporate Audit sowie für den Unternehmensbereich Fresenius Vamed (nachfolgend Vorstand Sustainability) zuständig ist.“*

Zuständigkeiten im Aufsichtsrat werden nicht benannt. In der Qualifikationsmatrix des Aufsichtsrats wird aber „Personalkompetenz“ bei allen Mitgliedern (bis auf eines, wo keine Angaben gemacht werden) als „spezielle Kompetenz“ markiert. Das Gleiche gilt für die fachliche Eignung „Strategieentwicklung und -umsetzung“.

Im Zuge des Transformationsprogramms #FutureFresenius wurde im zweiten Halbjahr 2024 die neue Konzernfunktion „Group Human Resources“ geschaffen. Sie bündelt die bisherigen Personalbereiche aus dem Segment Corporate/Sonstige und den Operating Companies. Ein neu zusammengestelltes Führungsteam erweitert die bestehenden Kompetenzen und übernimmt die globale Steuerung zentraler HR-Themen. Die HR-Business-Partner arbeiten dabei als Schnittstelle zwischen der Personalabteilung und den verschiedenen Unternehmensbereichen. Sie beraten in allen Personalfragen und sorgen dafür, dass die Geschäftsstrategie in konkrete personalbezogene Anforderungen übersetzt wird. *„Gemeinsam sind wir bestrebt, eine effektive HR-Organisation aufzubauen, die sich auf Innovation und Zusammenarbeit konzentriert.“*

**2009** lag die Verantwortung für Personal bei Fresenius beim Vorstandsressort Recht, Com-

pliance und Personal. Es wurden keine Angaben zu Zuständigkeiten und Kompetenzen im Aufsichtsrat oder anderen Unternehmensfunktionen gemacht.

**Bewertung:** Bei Fresenius liegt die Verantwortung für Personal in einem sehr breit zugeschnittenen Vorstandsressort, was den strategischen Stellenwert des Themas schwer erkennbar macht. Zwar wurde mit der neuen Konzernfunktion „Group Human Resources“ eine zentralisierte Steuerung geschaffen, doch bleibt die konkrete strategische Verankerung im Zusammenspiel von Vorstand, neuer HR-Einheit und dezentralen Bereichen unklar. Die Kompetenzmatrix des Aufsichtsrats weist nahezu allen Mitgliedern Personalkompetenz zu, was die Aussagekraft dieser Angaben relativiert.

### Telekom

Bei der Telekom ist eine Frau im Vorstand für die Bereiche Personal und Recht verantwortlich und zugleich Arbeitsdirektorin.

Der Aufsichtsrat der Telekom soll in seiner Gesamtheit insbesondere u.a. über Erfahrungen im Bereich Personal verfügen. Im Aufsichtsrat hat sich der Personalausschuss *„insbesondere mit der Personalbestands- sowie der qualitativen und quantitativen Personalbedarfsplanung befasst. Zudem behandelte der Ausschuss u.a. die Personalstrategie, die Diversitätsstrategie und die globale Standortstrategie sowie das Thema Talent-Management. Der Ausschuss befasste sich des Weiteren mit dem zukünftigen Fachkräftebedarf, den Ergebnissen der Mitarbeitendenbefragung, der Frauenquote in Führungsfunktionen, dem Thema Gender Pay Gap und verschiedenen aktuellen Themen, wie z.B. dem neuen Magenta-Exchange-Austauschprogramm zwischen T-Mobile US und der Deutschen Telekom“.*

Darüber hinaus gibt es keine Informationen zur unternehmensinternen Zuständigkeit für das Thema Personal. Im Gegensatz zu 2009 veröffentlicht die Telekom keinen Personalbericht mehr.

Bei der Telekom wurde auch **2009** berichtet, dass sich der Personalausschuss im Aufsichtsrat intensiv mit der Begleitung der Personalbedarfs- und -bestandsentwicklung befasst hat, insbesondere der qualitativen Personalplanung des Konzerns; dies allerdings ohne detailliertere Beschreibung des Themas. Ansonsten gibt es keine Informationen zum Thema Personal in Zusammenhang mit dem Aufsichtsrat. Die Telekom hatte einen separaten Personalbericht, in dem sich viele Informationen zum Personalwesen fanden. Es wurde u.a. über strategische Personalpro-

gramme berichtet; mit einem ganzheitlichen Ansatz wurde sowohl die Qualifikations- als auch die Altersstruktur der Beschäftigten in den Blick genommen.

**Bewertung:** Vor ihrer Vorstandstätigkeit mit der Zuständigkeit für Personal bei der Telekom war die Vorständin in den Bereichen Vertrieb und Marketing tätig; zum Thema Personal hat sie laut ihrem Lebenslauf noch keine Erfahrung. Das spricht für einen eher untergeordneten Rang des Themas Personal. Im Aufsichtsrat wird sämtlichen Mitgliedern Kompetenz im Bereich Personal zugeschrieben – die Ernsthaftigkeit der Kompetenzerhebung in diesem Feld erscheint damit fraglich. Die ausführliche Befassung des Aufsichtsrats mit personalstrategischen Themen steht im Widerspruch zur Tatsache, dass die Themen Kompetenzentwicklung und Weiterbildung nicht als wesentliche Themen im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse ermittelt wurden.



## IMPRESSUM

### Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 77 78-17 2

<https://www.mitbestimmung.de>

### Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier Grafikdesign

### Redaktion

Jan-Paul Giertz  
Referat Personalmanagement und Mitbestimmung  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-185  
[jan-paul-giertz@boeckler.de](mailto:jan-paul-giertz@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 70

ISSN 2366-0449



„ESG-Pflichten und ihre Nebenwirkungen für die Personalberichterstattung“ von Judith Beile und Katharina Schöneberg ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.