

**Wahre Raritäten:** RWE, Telekom, Commerzbank und Infineon sind die einzigen Konzerne im Dax, die einen separaten Personalbericht herausgeben.

# AUSGEDIENT?

*Den Geschäftsbericht fordert das Gesetz, den Nachhaltigkeitsbericht die Gesellschaft – aber was ist eigentlich aus dem **Personalbericht** geworden? In Zeiten von demografischem Wandel und Fachkräftemangel kann das Tool das **Employer Branding** wirksam ergänzen, meinen Experten. Ein Blick in den Dax zeigt indes: Nur vier der dreißig Unternehmen geben noch einen solchen Report heraus. Warum das einst beliebte Instrument ein Schattendasein fristet.*

**TEXT:** David Selbach und Simone Königs

**Eigentlich ist der Personalbericht von RWE für externe Leser bestimmt.** Er wird beispielsweise an Vorstände anderer Dax-Konzerne und Politiker verteilt. Auch RWE-Mitarbeiter können Printexemplare bestellen. „Und das wird rege nachgefragt“, freut sich Anja Huchon, die für den Report verantwortlich ist. Offenbar finden sich die RWE-ler in dem Kompendium wieder – und das buchstäblich. Der Band ist zwar recht textlastig, aber gespickt mit Fotos und Zitaten von Kollegen. Wie in einer Lokalzeitung gilt in dem Konzern mit mehr als 70.000 Mitarbeitern und hunderten kleiner Standorte und Kraftwerke eben: Namen sind Nachrichten.

RWE ist in der Riege der Dax-Konzerne ein Pionier in Sachen Personalbericht. Seit den 70er Jahren veröffentlichen die Essener Jahr für Jahr Kennzahlen zur Belegschaft, im Lauf der Zeit kamen immer mehr Kommentare und erläuternde Texte hinzu. Der Energieversorger steht damit heute indes fast allein auf weiter Flur. Nur drei weitere der 30 Dax-Unternehmen bringen neben dem Geschäftsbericht noch einen eigenen Report für HR-Themen heraus: die Deutsche Telekom, die Commerzbank und Infineon (siehe Kästen, S. 42-45).

Eine aktuelle Analyse der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young hat

ergeben, dass die übrigen Konzerne Personalfragen in der Regel im Geschäftsbericht abhandeln und ihnen dort nur wenige Seiten einräumen.

**Viele große, börsennotierte Unternehmen in Deutschland** publizieren zwar zusätzlich einen Nachhaltigkeitsbericht. „Aber auch darin findet man meist lediglich eine abstrakte Übersicht über die Personalprogramme des Unternehmens“, sagt Tobias Plafky, als Manager bei Ernst & Young auf strategische Personalplanung spezialisiert. Mitarbeiter, gar potenzielle Bewerber kämen in der überwiegenden Zahl der CSR-Berichte bloß als abstrakte Größe vor. Of-



fenbar sehen die Unternehmen sie nicht als direkte Adressaten.

Auf den ersten Blick erstaunt das, beschwören doch Unternehmen allerorten das Employer Branding, starten Karriereportale und bringen sich per Anzeigenkampagnen und auf Recruiting-Messen für den Kampf um knapper werdende Fachkräfte in Stellung. „Der Umfang der Personalberichterstattung nimmt zu“, ergab vor einem Jahr eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung. Besonders ausführlich werde in Nachhaltigkeitspublikationen und auf den Internetseiten der Unternehmen über HR-Themen berichtet. Dort geht es dann um Personalplanung und Nach-

wuchsförderung, Aufstiegsmöglichkeiten, Diversity und vor allem Frauenförderung.

Doch dem Thema jedes Jahr einen eigenen Band widmen? In dem Mitarbeiter, aber auch Lieferanten, Kunden und eben potenzielle Bewerber im Detail erfahren, wie in einem Unternehmen gearbeitet wird, wie hoch der Frauenanteil der Belegschaft und wie international und familienfreundlich das Klima ist? Das gibt es selten.

„Leider nutzen vergleichsweise wenige Unternehmen den Personalbericht“, sagt Marion Kopmann, geschäftsführende Gesellschafterin von Internal Relations, einer Frankfurter Beratung für interne Kommu-

nikation. Sie bedauert die Entwicklung, denn das Instrument Personalbericht sei „hoch interessant“. Eine Publikation, in der auch immaterielle Werte Gewicht erhalten, könne hilfreich sein in einer Situation, in der auf viele Unternehmen mittelfristig Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften zukommen.

**Dass Personalberichte aus der Mode gekommen sind**, habe viele Gründe, sagt Kopmann: „Häufig fehlen in den Personalabteilungen die Mitarbeiter-Ressourcen, um Konzeption und Inhalte gemäß dem eigenen Anspruch aufzusetzen.“ Einerseits wollen die Firmen also viel - anderer- >>

RWE

# NACHSCHLAGEWERK

Beim Energieversorger RWE haben Personalberichte eine lange Tradition. Seit den 70er Jahren sammeln die Essener Kennzahlen über die Belegschaft, später veröffentlichte jede Konzerngesellschaft eigene Personalreports. Seit 2004 bringt das Unternehmen jedes Jahr einen einheitlichen Bericht heraus. Auf 70 querformatigen Seiten in der Firmenfarbe Himmelblau gibt RWE Einblick in die Programme seiner Human-Resources-Abteilungen: Frauenförderung, Arbeitsschutz, Führungskräfteworkshops, die Eröffnung der RWE-Kindertagesstätte. Der Band ist eher textlastig, wie ein Nachschlagewerk – und so soll das laut Personalabteilung auch sein. Für Konzept und Texte sind die HR-Bereiche der Konzerngesellschaften verantwortlich, produziert wird die Publikation von der Essener Werbeagentur BJS. <<



Ein Sozialbericht der alten Schule, Schwerpunkt: Personalpolitik.

seits hätten sie aber vielfach Hemmungen, sich zu sehr in den Vordergrund zu spielen.

**Und dann hängt die Personalberichterstattung häufig an Personen.** Als Thomas Sattelberger bei der Deutschen Telekom noch als HR-Vorstand in Amt und Würden war, publizierte der Konzern ganz selbstverständlich einen üppigen Belegschaftsreport. Seit der charismatische Personal der Telekom verlassen hat, scheint

die Publikation auf der Kippe zu stehen. Allerdings hat die Firmenspitze der Kommunikation auch einen Sparkurs verordnet: „Wir prüfen zurzeit, in welcher Form wir in Zukunft unsere verschiedenen Berichte gestalten werden“, heißt es bei den Bonnern.

**Die Telekom wäre nicht das erste Dax-Unternehmen,** das das Instrument wieder abschafft. Zu Beginn des Jahrtausends, als das Geld noch lockerer saß, veröffentlichten sechs der heutigen Dax-Mitglieder Personalberichte. Beim Handelskonzern Metro entschied man sich kurz nach der Jahrtausendwende, alle Themen rund um Unternehmensverantwortung in einem Nachhaltigkeitsbericht zu bündeln. Für die Stakeholder der Düsseldorfer sollte das komfortabler sein, das Thema Personal ist schließlich eine entscheidende Säule von Nachhaltigkeit.

Auch Salz- und Düngemittelhersteller K+S folgte dem Trend und gliederte die Personalthemen in den Nachhaltigkeitsreport ein, genauso wie Daimler, wo man immerhin noch bis zum Jahr 2006 neben dem Geschäftsbericht drei separate Publikationen für Umwelt, CSR und eben Personalthemen herausgegeben hatte. Dann gingen diese auch bei dem Stuttgarter Automobilbauer in einem einzigen CSR-Report auf.

In gewisser Weise folgten alle drei einer historischen Logik: In den 1970er und 80er Jahren widmeten sich viele Unternehmen erstmals in regelmäßigen Publikationen der Mitbestimmung sowie anderen Belegschaftsthemen und gaben sogenannte Sozialberichte heraus. Später wurden diese vielfach zu Vorläu-

DEUTSCHE TELEKOM

STRATEGIE-REPORT

Seit 2008 legt die Deutsche Telekom jährlich einen Personalbericht vor. Unter HR-Vorstand Thomas Sattelberger erlebte das Reporting eine regelrechte Blütezeit. Bei der Bonner PR- und Medienagentur Laycom ließ Sattelberger zuletzt ein knapp 70-seitiges Magazin im typischen Telekom-Design produzieren: viel Weißraum, Grafikelemente und Kästen in der Hausfarbe Magenta. Wie der Commerzbank-Personalbericht (siehe Seite 44) funktioniert derjenige der Telekom über Testimonials, ist aber faktenorientierter. Nur wenige Themen beschränken sich auf rein emotionale Storys und bunte Bilder, fast immer sind sie mit harten Kennzahlen hinterlegt. Die Publikation ist zweigeteilt: vorn die „Jobwelten“ mit persönlichen Geschichten über Karriere, internationale Jobs und Work-Life-Balance. Hinten ein Konvolut aus Zahlen und Daten – unter anderem mit einer Bilanz, die zeigt, wie sich die Arbeitgebermarke Telekom entwickelt. <<

fern der heutigen Nachhaltigkeitsberichte. Für einen eigenen Sozial- oder Personalreport war dann kein Budget mehr übrig.

Was heute Personalbericht heißt, hat für Experten wie Tobias Plafky von Ernst & Young indes eine völlig andere Funktion: „Solche Berichte sollten nicht nur die Anforderungen von Politikern oder Stakeholdern adressieren, sondern auch die von bestehenden und potenziellen Bewerbern“, sagt Plafky. „Sie dienen als Teil der gesamten Personalkommunikation dem Aufbau und der Pflege einer Arbeitgebermarke.“

Er ist überzeugt: Wenn sich Mitarbeiter und potenzielle Kandidaten darin wiederfinden sollten, dürfe ein Personalbericht nicht zu nüchtern und faktenorientiert sein, sondern müsse auch die Hintergründe und Ziele zeigen, die von der Personalentwicklung betroffen sind, nicht nur Fakten transportieren, sondern eine positive Botschaft.

**Das alles leistet der Personalbericht von RWE**, allerdings stehen Bewerber nicht sehr weit oben auf der Liste der Zielgruppen. Dass die Essener neben dem Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht einen dritten Band veröffentlichen, der sich um Personalthemen dreht, hat nach Angaben der Projektverantwortlichen Anja Huchon eher pragmatische Gründe: „Wir brauchen unsere drei Leitpublikationen des Konzerns, denn bei der Vielzahl an relevanten Themen eines jeden Bereichs wäre ein einzelner Bericht einfach zu umfangreich.“ Sie wolle umfassend informieren. „Er ist ein Nachschlagewerk für sämtliche Stellen“, so Huchon. RWE präsentiert den Band in der Aufsichtsrats-

Persönliche Geschichten, harte Zahlen und Fakten.

sitzung im Februar und dann noch einmal zur Jahreshauptversammlung im April. Auf der RWE-Homepage steht er auch – unter der Rubrik „Karriere“ und in der Mediathek können Interessierte ihn herunterladen.

**Doch tun sie das auch? „Man muss sich fragen: Wer liest solche Berichte?“**, sagt Wolfgang Jäger, Professor für Medienwirtschaft an der Hochschule Rhein-Main in Wiesbaden, der sich auf Personal- >>



COMMERZBANK

## PERSONALER-MAGAZIN

Sowohl die alte Commerzbank als auch die Dresdner Bank, die 2008 in dem Kreditinstitut aufging, hatten bereits Personalberichte. 2009 erschien der erste gemeinsame Report, im Frühjahr 2013 bringen die Human Resources den vierten heraus. Experten loben die Publikation als eine Art deutsche Referenz für das Genre. Für die Ausgabe 2009 heimste die Commerzbank den Econ Award Unternehmenskommunikation des Handelsblatts ein. 60 Seiten stark, reiht der Band Storys aus der Arbeitswelt der Frankfurter aneinander – häufig erzählt über Protagonisten aus der Belegschaft. Themen: das Mentoring-Programm für begabte Nachwuchskräfte, das „Forum Diversity“, das neue betriebliche Vorschlagswesen per Wiki, außerdem operative Informationen, beispielsweise zu Standortschließungen. Für Konzept, Beratung und Umsetzung ist die HR-Beratung Schelenz aus Großkarlbach zuständig. <<



Gelobt als eine Art deutsche Referenz für das Genre.



nalarbeit in Ungarn berichtet, dürfte das einen deutschen Hochschulabsolventen herzlich wenig interessieren. Zumindest wird es bei seiner Jobwahl erst einmal keine Rolle spielen.

Jäger regt an, Kennzahlen zu definieren, mit denen Bewerber ihre Wunscharbeitsstellen wirklich vergleichen können: etwa zur Zufriedenheit der Mitarbeiter. Oder die Zahl der zeitflexibel arbeitenden Mütter mit Kindern als Indikator für die Familienfreundlichkeit. Allerdings scheuen viele Personaler die Vergleichbarkeit, sagt Jäger. Und so seien die Versuche gescheitert, den Zahlenteil von Personalberichten – ähnlich wie bei Nachhaltigkeitsberichten – zu standardisieren.

Um im Sinne des internen und externen Employer Brandings zu wirken, müssten Personalberichte zudem emotionaler werden, fordert Bernhard Schelenz, Inhaber und Geschäftsführer der HR-Beratung Schelenz aus Großkarlbach in der Vorderpfalz: „Es geht darum, das Menschenbild des Unternehmens zu transportieren.“ Er rät zu Storytelling, so wie seine Agentur es im aktuellen Personalbericht der Commerzbank umgesetzt hat. In persönlichen Geschichten von Mitarbeitern soll deutlich werden, wie weltoffen und tolerant das Kreditinstitut ist. Im ersten Report outete sich beispielsweise eine Mitarbeiterin des Geldhauses als lesbisch, berichtet Schelenz stolz.

Auch Marco Esser, Leiter Business Management im Bereich Human Resources der Commerzbank, betont: „Natürlich ist der Personalbericht werblich gestaltet, es geht ja um die Außenwirkung. Aber wir wollen nichts schönfärben. Die Mit-

kommunikation spezialisiert hat. Für Externe sei der Mehrwert vieler Personalberichte gering, am ehesten interessierten sich noch die eigenen Mitarbeiter dafür. Jäger hat in Umfragen herausgefunden, dass Bewerber sich ihre Informationen über potenzielle Arbeitgeber regelmäßig über deren Karriereseiten im Internet beschaffen. „Sie nutzen definitiv nicht den Personalbericht“, so Jäger. „Dafür hat der in der Regel auch nicht die richtige Struktur.“ Wenn RWE etwa über seine Perso-

INFINEON

## KURZ-BROSCHÜRE

**Halbleiterhersteller Infineon bringt seit 2010 einen Personalbericht heraus.** Er ist mit gut 30 Seiten deutlich kompakter als die von Deutsche Telekom, Commerzbank und RWE. Und: Sein Schwerpunkt liegt eher auf der Selbstdarstellung von Infineon als Arbeitgeber. Vor allem in der ersten Hälfte beschränkt sich das Werk weitgehend auf programmatische Aussagen. Gleich nach dem Inhaltsverzeichnis folgen zwei lange Wortlautinterviews mit dem Arbeitsdirektor und dem Global Head of Human Resources, in denen die Manager erläutern, was sie von Mitarbeitern erwarten und was sie sich in der Personalpolitik vorgenommen haben. Es folgt ein kurzer Bericht über das Abschneiden von Infineon beim Arbeitgeberranking „Great Place to Work“. Dann kommen Artikel über Personal- und Führungskräfteprogramme. Die Seiten „Wichtige HR-Kennziffern“ könnten ähnlich auch im Geschäftsbericht stehen. Produziert hat das Ganze die Corporate-Publishing-Agentur Nur Baute in München. <<

arbeiter sollen zu Wort kommen und authentisch sein.“ Es werde einfach wichtiger, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und zu positionieren. Esser weiß, dass sich viele Unternehmen – sogar im personalintensiven Dienstleistungssektor – gegen einen Personalbericht entscheiden. Für die Arbeitgebermarke Commerzbank habe die Veröffentlichung jedoch Einiges gebracht. Jedenfalls hat er in Interviews mit Mitarbeitern und Bewerbern erfahren, dass der Band gut ankomme, sagt Esser.

Tobias Plafky von Ernst & Young erwartet, dass in den kommenden Jahren wieder mehr Unternehmen derartige Publikationen einsetzen werden: „Es dauert zwar bestimmt noch einige Zeit, bis sie als Standard etabliert sind, der Trend geht aber eindeutig hin zu einer proaktiven externen Personalkommunikation.“ Und dabei dürfe der Personalbericht nicht fehlen.

**Dass sein Arbeitgeber ein Interesse an dem angeblichen Trend hat,** liegt auf der Hand, auch wenn Plafky betont, dass das Neugeschäft für ihn nicht im Vordergrund stehe. Aber Ernst & Young lebt nun einmal davon, Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte mit Wirtschaftsprüfer-Testaten zu versehen. Würden künftig wieder mehr Unternehmen Personalberichte herausgeben, womöglich nach einheitlichen Standards – Ernst & Young und Co hätten Einiges zu tun.

Allzu große Hoffnungen sollten sich die Bilanzierer nicht machen. Das zeigt eine aktuelle Studie von akzente, einem Dienstleister für Nachhaltigkeitsberichte, und der Agentur HGB, die auf Geschäfts-

### Schwerpunkt auf der Selbstdarstellung als Arbeitgeber.



berichte spezialisiert ist: 37 der 100 größten börsennotierten Unternehmen planen, in den kommenden drei bis fünf Jahren einen sogenannten „integrierten Bericht“ einzuführen, in dem Finanzdaten und Nachhaltigkeitskennzahlen zusammengeführt werden. Viel Platz für einen eigenen Personalbericht dürfte da wohl nicht bleiben. <<

David Selbach und Simone Königs arbeiten als freie Journalisten in Köln.

PDFs der erwähnten Berichte gibt's hier: [www.prmagazin.de/personalberichte](http://www.prmagazin.de/personalberichte)