

ANHANG

Notiz zur Bedeutung des Anhangs

Die Analyseergebnisse werden im Anhang gelistet, um die Kapitel 5 und Kapitel 6 zu entlasten. Die Analyseergebnisse werden nicht nur zur Vollständigkeit aufgeführt, sondern dienen auch zur Illustration der Relevanz der in Kapitel 2 vorgestellten Methode und deren Anwendung in Kapitel 5 sowie der Diskussion der Analyseergebnisse in Kapitel 6. So sollen die folgenden Analyseergebnisse im Zusammenhang mit der in der Arbeit vorgestellten Methode, Analyse und Ergebnisdiskussion verstanden werden. Zudem dienen sie als Impulsgeber zur weiteren Forschung.

Frame für den Substantivtyp *Zustand* in gekürzter Fassung

(Quelle: Konerding 1993: 196–199)

I. *Manifestation, Äußerungsform der Eigenschaft, des Zustands sowie Konstitutionseigenschaften und -relationen*

$EX^Z_3 EX^Z_{11} ER_{1.2} ER_{1.4}$

Wo [bei welchen Typen von Entitäten: Gegenständen, Organismen, Personen, Ereignissen, Handlungen, Institutionen/sozialen Gruppen, Umgebungsbestandteilen, Teilen und Gesamtheiten von den genannten Typen, anderen Zuständen/Eigenschaften] – tritt die Eigenschaft, der Zustand typischerweise auf?

Unter welchen Bedingungen?

In welcher Existenzphase der Entität?

Wie lange?

Auf welche Art und Weise?

Mit welcher Folge?

Aus welchem Grund?

Angabe von *Prädikatoren* zur Charakterisierung von *Entitäten* (Gegenstände, Organismen, Personen, Ereignisse, Handlungen, Institutionen/soziale Gruppen, Umgebungsbestandteilen, Wissensbereichen, Teile und Gesamtheiten von diesen oder anderen Eigenschaften), bei denen der Zustand/die Eigenschaft auftritt

$EX^Z_8 EX^D_0 EX^S_1 EX^D_4$

Welche Existenz- bzw. Prozeßphase welcher Entität ist betroffen?

Auf welche Art und Weise tritt die Eigenschaft, der Zustand dann in Erscheinung? [Handelt es sich um eine permanente oder dispositionelle Eigenschaft?]

Unter welchen Bedingungen?

Wie lange?

Mit welcher Folge (für die Entität oder andere Mitspieler)?

Aus welchem Grund?

Angabe von *Prädikatoren* zur Charakterisierung der Existenzphasen der Entität, in denen der Zustand/die Eigenschaft auftritt

$EX^B_0 EX^Z_0 EX^Z_5 ER_{1.7} ER_{1.8} EX^Z_2 ER_0$

Wie – auf welche Art und Weise – tritt die Eigenschaft, der Zustand in Erscheinung, wie ist sie ausgeprägt? [= Wie äußert sich typischerweise die Eigenschaft, der Zustand bei der betreffenden Entität?]

Unter welchen Bedingungen?

In welcher Existenzphase der Entität?

Wie lange?

Mit welcher Folge?

Aus welchem Grund?

Angabe von *Prädikatoren* zur Charakterisierung der wahrnehmbaren oder sonstigen besonderen Eigenschaften des Zustands/der Eigenschaft

EX^Z_9

Mit welchen Maßsystemen/Messgrößen ist die Eigenschaft, der Zustand beschreibbar? Welches sind die typischen Maße?

Unter welchen Bedingungen?

Angabe von *Prädikatoren* zur Charakterisierung der Maße/Ausmaße des Zustands/der Eigenschaft

$ER_{1.2}$

In welchen (funktionalen) Zusammenhängen, natürlichen Vorgängen spielt die Eigenschaft, der Zustand eine wichtige Rolle?

Als was fungiert die Eigenschaft, der Zustand [in diesen Zusammenhängen]?

Unter welchen Bedingungen?

In welcher Existenzphase welcher Entität?

Wie lange?

Auf welche Art und Weise?

Mit welcher Folge?

Aus welchem Grund?

Angabe von *Prädikatoren* zur Charakterisierung von natürlichen Ereignissen, in denen der Zustand/die Eigenschaft eine Rolle spielt

Nachhaltiges Personalmanagement als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Wirtschaften.

Angabe von *Prädikatoren* zur Charakterisierung von *Rollen/Funktionen*, die der Zustand/die Eigenschaft in diesen Ereignissen spielt

EX^B_0 EX^Z_0 EX^Z_5 $ER_{1.7}$ $ER_{1.8}$ EX^Z_2 ER_0

Wie ist das *Erscheinungsbild* der Eigenschaft, des Zustandes durch ihre Teileigenschaften, Beschaffenheiten *bestimmt*?

Unter welchen Bedingungen?

In welcher Existenzphase welcher Entität?

Wie lange?

Auf welche Art und Weise?

Mit welcher Folge?

Aus welchem Grund?

Angabe von *Prädikatoren* zur Charakterisierung der *Rolle der Teileigenschaften/Beschaffenheiten* des Zustands/der Eigenschaft *für das Erscheinungsbild* des Zustands/der Eigenschaft

$ER_{1.12}$ $ER_{1.13}$

In welchen (funktionalen) Zusammenhängen hat die Eigenschaft, der Zustand seinen *Ursprung*?

Unter welchen Bedingungen *entsteht, erscheint* die Eigenschaft, der Zustand? (Was hat die Eigenschaft, der Zustand zur *Voraussetzung*?)

Auf welche Art und Weise (wie)?

Aus welchem Grund?

Angabe von *Prädikatoren* zur Charakterisierung der *Entstehungsumstände* des Zustands/der Eigenschaft

$ER_{1.15}$ $ER_{2.2}$

Was *folgt* aus der Eigenschaft, dem Zustand der Entität für die funktionalen Zusammenhänge, in denen die betreffende Entität eine Rolle spielt, für diese Entität und die übrigen Mitspieler und das Bestehen und die mögliche weitere Entwicklung der (funktionalen) Zusammenhänge?

Angabe von *Prädikatoren* zur Charakterisierung der *Rollen/Funktionen* des Zustands/der Eigenschaft und der jeweiligen Folgen für die Ereignisse, in denen er/sie fungiert

$ER_{1.10}$ $ER_{1.11}$ $ER_{1.16}$

Mit welchen anderen Eigenschaften, Zuständen, *tritt* die Eigenschaft, der Zustand *gemeinsam auf*?

Unter welchen Bedingungen?

In welcher Existenzphase der Entität?

Wie lange?

Auf welche Art und Weise?

Mit welcher Folge?

Aus welchem Grund?

Angabe von *Prädikatoren* zur Charakterisierung der Zustände/der Eigenschaften, mit denen der Zustand/die Eigenschaft *gemeinsam auftritt*

II. Bedeutung der Eigenschaft, des Zustands bei den betreffenden Entitäten für den Menschen

EX^Z_{14} $ER_{1.19}$

Unter welchen *Namen*, Bezeichnungen ist die Eigenschaft, der Zustand bekannt? Welchen Bekanntheitsgrad hat die Eigenschaft, der Zustand?

Unter welchen Bedingungen?

In welcher Existenzphase welcher Entität?

Angabe von *weiteren Namen* für den Zustand/die Eigenschaft

EX^Z_{15} $ER_{1.18}$

In welchen *menschlichen Handlungen* – oder für den Menschen wichtigen funktionalen Zusammenhängen – spielt die Eigenschaft, der Zustand eine bestimmte Rolle, hat sie eine wichtige Bedeutung?

Unter welchen Bedingungen?

In welcher Existenzphase welcher Entität?

Auf welche Art und Weise?

Mit welcher Folge?

Aus welchem Grund?

Angabe von *Prädikatoren* zur Charakterisierung von *Handlungen des Menschen*, in denen der Zustand/die Eigenschaft eine Rolle spielt

Angabe von *Prädikatoren* zur Charakterisierung der *Rollen/Funktionen*, die der Zustand/die Eigenschaft *in Handlungen des Menschen* spielt

Nachhaltiges Personalmanagement als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Wirtschaften.

ER_{0.6} ER_{1.1} ER_{1.15}

Welche *Bedeutung* (welchen Stellenwert) hat die Eigenschaft, der Zustand für den Menschen (das menschliche Leben und Handeln)?

Welchen spezifischen *Nutzen* hat die Eigenschaft, der Zustand für den Menschen?

Unter welchen Bedingungen?

In welcher Existenzphase welcher Entität?

Auf welche Art und Weise?

Mit welcher Folge?

Aus welchem Grund?

Angabe von *Prädikatore*n zur Charakterisierung der *Bedeutung* des Zustands/der Eigenschaft für *den Menschen*

ER_{3.2} EX^Z₁₃ ER_{1.5}

Welchen anderen Eigenschaften/Zuständen ist die betreffende Eigenschaft, der betreffende Zustand *ähnlich* und worin *unterscheidet* er sich von diesen?

Wie ist die Eigenschaft, der Zustand *klassifiziert*?

Unter welchen Bedingungen?

In welcher Existenzphase welcher Entität?

Auf welche Art und Weise?

Aus welchem Grund?

Angabe von *Prädikatore*n zur Charakterisierung von *ähnlichen* Zuständen/Eigenschaften, den *Unterschieden* zu diesen Zuständen/Eigenschaften und für *allgemeine Kategorien*, in die der Zustand/die Eigenschaft fällt.

ER_{3.1} ER_{1.1} ER_{1.13} ER_{1.15}

Existieren zu der Eigenschaft, dem Zustand spezielle *Theorien bzw. eingehendere Beschreibungen* (z.B. enzyklopädischer Art)?

In welchen *wichtigen Theorien* spielt die Eigenschaft, der Zustand eine Rolle? (z.B.: Gefühle, Krankheiten, Alter, Materialbeschaffenheiten etc.)

Angabe von *Prädikatore*n zur Charakterisierung von *Theorien*, in denen der Zustand/die Eigenschaft eine Rolle spielt.

ER_{1.17}

Wovon *kündet* oder *zeugt* das Auftreten, Erscheinen der Eigenschaft, des Zustands bei der betreffenden Entität?

Unter welchen Bedingungen?

In welcher Existenzphase welcher Entität?

Auf welche Art und Weise?

Aus welchem Grund?

Angabe von *Prädikatore*n zur Charakterisierung von *Informationen*, die über den Zustand/die Eigenschaft vermittelt sind.

Vollständige Darstellung der Analyseergebnisse zu den Prototypen der HANDLUNGEN zum Frame Zustand „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in den Unternehmenstexten

In der folgenden Abhandlung werden ausführlich die konkreten HANDLUNGEN näher beleuchtet, die innerhalb eines Personalzyklus zum ZIELZUSTAND „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ beitragen. Neben den in Kapitel 5.2 vorgestellten Analyseergebnissen des Unternehmenstextkorpus zu den Schwerpunkthemen der vorliegenden Arbeit Frauenförderung, Kampf um Talente und Führungsstil werden im Folgenden vollständig alle weiteren zentralen Themen zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement innerhalb des gesamten Personalzyklus präsentiert. Die Darstellung der Ergebnisse der diskurslinguistischen Frame-Analyse erfolgt entsprechend der Teilprozesse des Personalzyklus innerhalb eines Unternehmens:

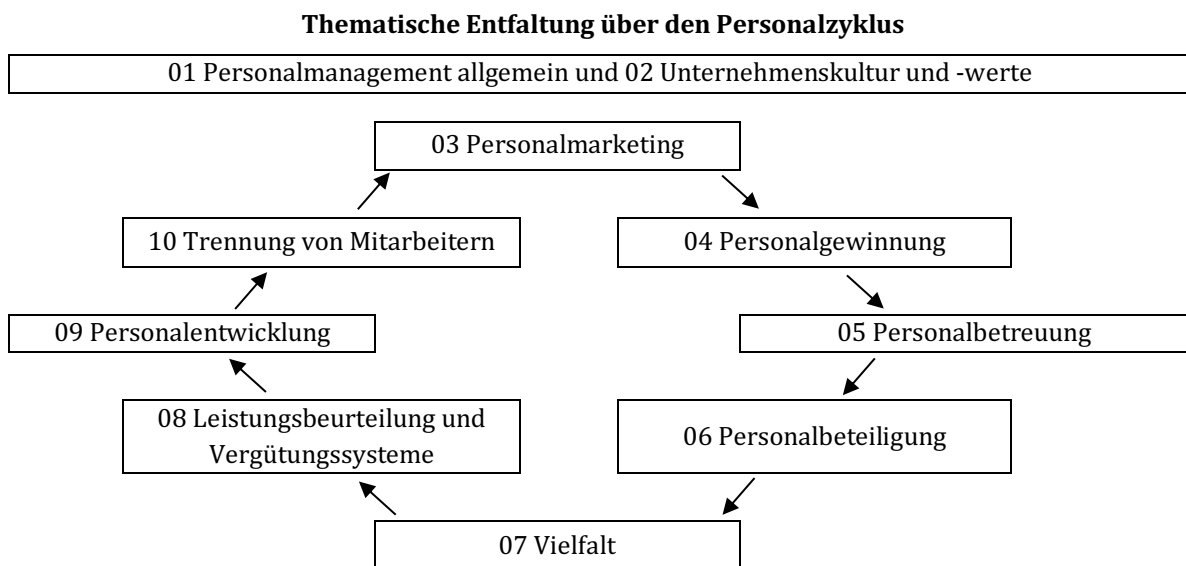


Abb. 1: Thematische Entfaltung des Zustands „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ entsprechend des Personalzyklus innerhalb eines Unternehmens

2 UNTERNEHMENSKULTUR UND -WERTE

Zuerst werden die Analyseergebnisse für den Teilprozess „Unternehmenskultur und -werte“ für den Substantivtyp *Zustand* vorgestellt, da dieser über allen Personalprozessen steht. Denn die Unternehmenskultur und -werte geben die Ausrichtung und Orientierung eines Unternehmens vor.

Nachhaltiges unternehmerisches Handeln muss sich an Werten orientieren, zu denen sich eine Unternehmensleitung bekennt, um die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens innerhalb eines ganzheitlichen Systems von Markt und gesellschaftlichem Umfeld zu erhalten. (Mödinger/Armutat 2011: 27)

An der Unternehmenskultur richten sich nicht nur die Unternehmensphilosophie und ihre Leitbilder aus. Auch alltägliche Entscheidungen, die konkret umsetzbar sind, werden auf

Nachhaltiges Personalmanagement als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Wirtschaften.

Unternehmenswerte zurückgeführt. Aus den untersuchten Unternehmenstexten geht hervor, dass wirtschaftliche Aktivitäten, die nach nachhaltigen Grundsätzen ausgerichtet sind, erfolgreich sind und somit zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen. Zudem können sich Mitarbeiter eher mit einem verantwortungsvoll handelnden Unternehmen identifizieren und motivieren. Dies führt zu einer stärkeren Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen.

In den untersuchten Unternehmenstexten erfolgt eine detaillierte Auflistung, wann, wie und mit wem die Aufsichts-, Vorstands- und Personalausschüsse tagen und welche Personalentscheidungen daraus folgen, insbesondere was die Vergütung anbelangt. Bei der Siemens AG ist zudem auffällig, wie viele Informationen zu den Cashflows und zum Personalvorstand gegeben werden. Außerdem ist in den Unternehmenstexten auffällig, dass in Schaubildern das Thema Personalmanagement im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur und den Werten dargestellt wird. Die folgenden Abbildungen illustrieren diesen Aspekt:



Abb. 2: Unternehmenskultur und -werte der Siemens AG (Quelle: Siemens AG GB 2008)

Nachhaltiges Personalmanagement als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Wirtschaften.

Ziel	Maßnahmen	Jahr
Mittel- und langfristig orientierte Personalplanung		
Erkennen und Sicherstellen des mittel- und langfristigen qualitativen und quantitativen Personal- bzw. Kompetenzbedarfs unter Einbeziehung der Fachbereiche.	Weiterentwicklung einer qualitativen und quantitativen Personalplanung, Konzept und Implementierung.	2001/2002
	Entsprechende interne Qualifizierung der Mitarbeiter bzw. Einflussnahme auf die externen Bildungsinstitutionen, die frühzeitige Mitarbeitergewinnung und auf die Mitarbeiterbindung.	lfd
Verbesserung der internen Recruiting-Aktivitäten der BMW AG		
Max. 15 Arbeitstage zwischen Auftragsvergabe und Bewerbungseingang	Optimierung der bestehenden Prozesse	2002
Ein bis drei geeignete Kandidaten pro offene Stelle bei Engpassqualifikationen.		
Durchführung des Auswahlprozesses in 15 bis 22 Arbeitstagen bei vollständiger standortübergreifender Transparenz.		

Abb. 3: Unternehmenskultur und -werte der BMW AG (Quelle: BMW AG NB 2001/2002)

Aus der Organisation und Steuerung von Nachhaltigkeit im Management lassen sich konkrete Maßnahmen und Handlungen ableiten, wie folgende Abbildung illustriert:

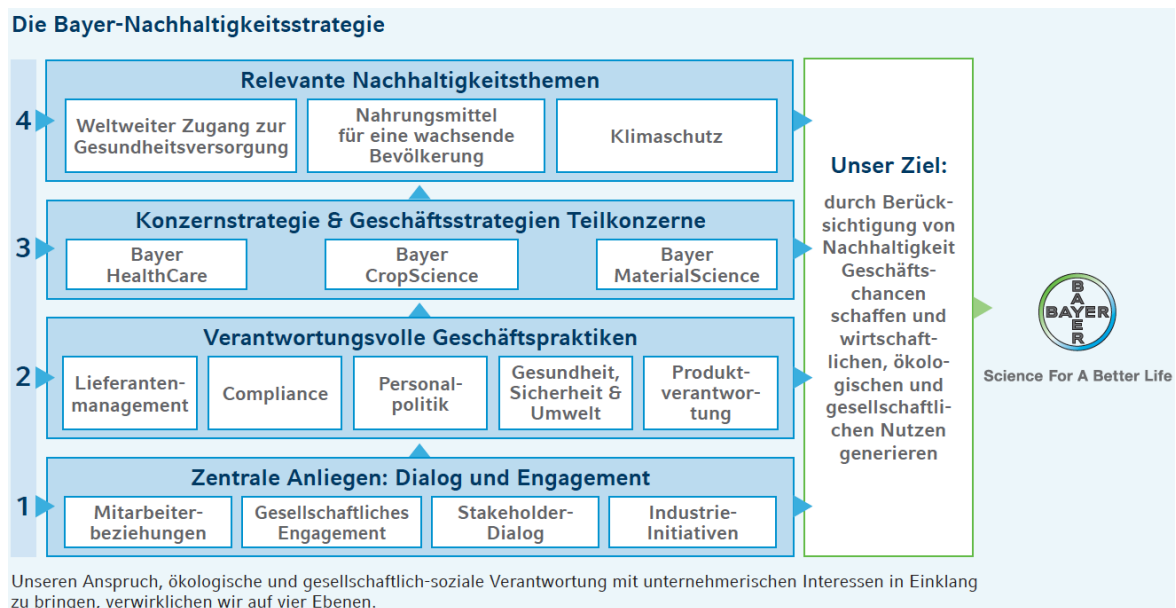


Abb. 4: Nachhaltigkeitsstrategie der Bayer AG (Quelle: Bayer AG NB 2010)

Im Folgenden werden die Prototypen für die Handlungen ausführlich aufgeführt. Unternehmen schaffen mit ihrer Unternehmenskultur und ihren -werten den Rahmen für Nachhaltigkeitsaktivitäten:

UT1: Siemens folgt in der Ausrichtung seiner Unternehmenspolitik und damit auch in der Ausgestaltung seiner Führungs- und Managementstrukturen einer wertorientierten Strategie. (Siemens AG CRR 2002: 14)

Nachhaltiges Personalmanagement als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Wirtschaften.

Es ergänzen transparente und verbindliche unternehmensinterne Richtlinien das rechtliche Rahmenwerk. Diese Richtlinien betreffen alle Bereiche unternehmerischen Handelns:

UT2: Sie decken alle Aspekte unseres unternehmerischen Handelns ab, definieren ein einheitliches ethisches Grundgerüst und legen klare Verantwortlichkeiten fest – und dies unternehmensweit: Zu den Handlungsfeldern zählen die Bekämpfung von Korruption ebenso wie Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement sowie der Schutz der natürlichen Ressourcen. (Siemens AG GB 2010: 63)

Nachhaltigkeitsbezogene Handlungen sind im Personalmanagement verankert. Diese dienen unternehmerischen Interessen und auch der Arbeitgeberattraktivität:

UT3: Als attraktiver Arbeitgeber räumen wir [...] der Personalpolitik einen hohen Stellenwert ein – einer Personalpolitik, die auf die verschiedenen Lebensphasen, Generationen und die vielseitigen Anforderungen der Mitarbeiter flexibel reagiert. (Siemens AG NB 2011: 71)

In den Unternehmenstexten werden diverse Maßnahmen zur Verbesserung und Optimierung von Personalprozessen vorgestellt. Beispiele dafür sind Programme wie „Excellence in Human Resources“ (BMW AG GB 2005) und Mitarbeiterportale, wie „MyNetwork“ (vgl. BMW AG GB 2005), die personalisierte Informationen zu allen Personalthemen und Online-Services zu personalrelevanten Fragen bieten.

3 PERSONALMARKETING

Die für die vorliegende Arbeit relevanten Ausführungen siehe Kapitel 5.2.

4 PERSONALGEWINNUNG

Die für die vorliegende Arbeit relevanten Ausführungen siehe Kapitel 5.2.

5 PERSONALBETREUUNG

Im Folgenden werden die Analyseergebnisse für den Substantivtyp *Zustand* für den Teilprozess „Personalbetreuung“ vorgestellt. Neben dem Personalmarketing und der Personalgewinnung ist die Personalbetreuung ebenfalls eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements. Zur Betreuung der Mitarbeiter zählen administrative Aufgaben. Dazu zählen das Anlegen und Führen von Personalakten, das Kontaktieren von Arbeitsagenturen sowie das Bereitstellen von Informationen und Abrechnungsmodalitäten. Das Thema Datenschutz spielt in diesem Zusammenhang ebenso eine wichtige Rolle, was in den Berichten zunehmend kommuniziert wird:

UT4: Im Bereich der Informationstechnik schützt sich die BMW Group gegen unberechtigte Datenzugriffe oder Datenmissbrauch durch verschiedene Maßnahmen, die sich auf Mitarbeiter, Organisation, Anwendungen, Systeme und Netzwerk beziehen. Für die Mitarbeiter gibt es unternehmensweite Richtlinien für den Umgang mit Informationen generell sowie interne Regelungen zur sicheren Nutzung von Informationssystemen. Durch interne Kommunikationsmaßnahmen wird das Bewusstsein der Mitarbeiter für das Thema Sicherheit weiter geschärft. Zu den technischen Schutzmaßnahmen gehören Standardaktivitäten wie der Einsatz von Virenskannern, Firewallsystemen, Zugangs- und Zugriffskontrollen auf Betriebssystemebene und zum Teil auch auf Anwendungsebene. Dies dient dem Schutz der Vertraulichkeit, Integrität und Authentizität. (BMW AG GB 2005: 59)

Neben den administrativen und informationsstreuenden Aufgaben gehören zur Personalbetreuung auch Tätigkeiten, die dazu dienen, die Belegschaft an das Unternehmen zu binden und die Leistungsbereitschaft zu erhöhen. Die Mitarbeiterbindung kann durch unterschiedliche Aktivitäten umgesetzt werden:

UT5: Abhängig von lokalen Erfordernissen beziehungsweise der persönlichen Einstufung offeriert die BMW Group ihren Mitarbeitern darüber hinaus Zusatzleistungen wie beispielsweise Fahrzeuge zu besonders guten Konditionen, eine Gruppenunfallversicherung für Führungskräfte in Deutschland oder Zusatzversicherungen für Gesundheitsleistungen. (BMW AG GB 2009: 30)

Außerdem bietet das Gesundheitsmanagement eine Möglichkeit der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Es verfolgt zudem unterschiedliche Ziele: Im Zentrum steht die Senkung der Krankheitsquote und Arbeitsunfälle. Dabei ist es wichtig, dass dafür institutionell die Rahmenbedingungen geschaffen werden:

UT6: Die Förderung der Gesundheit unserer Mitarbeiter am Arbeitsplatz ist eines der wichtigsten Ziele unserer Aktivitäten in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit, Umweltschutz und Qualitätssicherung (Health, Safety, Environment and Quality, hseq). Die Erkennung von Gefährdungspotenzialen, die Gefährdungsbeurteilung und das Risikomanagement sind bei Bayer Kernpunkte der Maßnahmen zur Gesundheit am Arbeitsplatz. Konkrete Ausgestaltung erfahren diese Aspekte in den hseq-Managementsystemen der Teilkonzerne und Servicegesellschaften, die die Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsbeeinträchtigungen, den Gesundheitsschutz und die Gesundheitsförderung einschließen. Den Prozess regeln unsere 2009 neu aufgesetzten Konzernrichtlinien zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und zur Arbeitssicherheit. (Bayer AG NB 2009: 75)

Das Gesundheitsmanagement verfolgt daneben viele weitere Ziele. Das psychische und physische Wohlbefinden der Mitarbeiter soll ebenso gesteigert werden. Im Bereich des Gesundheitsmanagements und der Arbeitssicherheit werden in den Unternehmenstexten Programme zum Gesundheitsmanagement, Initiativen zur Förderung der Arbeitsplatzsicherheit sowie konkrete Ziele und Programme vorgestellt. Zudem werden Kennzahlen zu Krankenraten, Unfallraten und Abwesenheitsraten angeführt. Die Angebote der Unternehmen sind mitunter sehr vielfältig: Es gibt spezielle Sportkurse, Ernährungsberatungen, individuelle psychologische Beratungsstellen, Grippe-Impfungen und Gesundheitstage mit Vorsorgeuntersuchungen sowie spezielle Angebote in den unternehmensinternen Kantinen:

UT7: Viele Angebote ermöglichen unseren Beschäftigten, sich während oder nach der Arbeit sportlich zu betätigen, und verbinden auf diese Weise Gesundheitsvorsorge mit privaten Interessen. In Kanada ermöglicht das Programm „Fit at Work“ den Mitarbeitern, während der Arbeitszeit ein Fitness-Studio zu besuchen; an einigen amerikanischen Standorten wird das Fitness-Training der Beschäftigten durch Zuschüsse für Sportcenter gefördert. (Bayer AG NB 2009: 78)

Ein weiterer Aspekt der Personalbetreuung zielt auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ab. Ein Schlüsselwort ist in diesem Kontext die Work-Life-Balance. Um ein erfülltes Berufsleben mit den privaten Interessen vereinbaren zu können, bieten Unternehmen ihren Mitarbeitern spezielle Programme an. Hierbei können der Personaleinsatz und die Personalplanung von der Personalabteilung gezielt gesteuert werden:

Nachhaltiges Personalmanagement als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Wirtschaften.

UT8: Weitere Angebote des Unternehmens an die Mitarbeiter sind zum Beispiel Sabbaticals, Telearbeit, Weiterbildungsprogramme, umfassende Gesundheitsvorsorge und Fitnessmöglichkeiten. Eine große Bandbreite an Arbeitszeitregelungen und -modellen kommt den spezifischen Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegen, erhöht aber auch die für das Unternehmen notwendige Flexibilität. (BMW AG NB 2007/08: 56)

Außerdem ist auch das Verhalten von Führungspersonen zu nennen. Nur wenn die Vorgesetzten ein gesundheitsbewusstes Verhalten vorleben, ist das Gesundheitsmanagement glaubwürdig:

UT9: Jede Führungskraft ist verpflichtet, ihre Mitarbeiter über Inhalt und Bedeutung des Verhaltenskodex zu informieren und für Rechtsrisiken zu sensibilisieren. (BMW AG GB 2009)

Darüber hinaus können Unternehmen soziale Leistungen anbieten, beispielsweise die Pflege von älteren Familienangehörigen. Eine unternehmensinterne Kinderbetreuung in Form von Kinderkrippen oder Kindergärten wird ebenfalls von Unternehmen aufgegriffen:

UT10: Auch die persönliche Initiative der Mitarbeiter trägt Früchte. In 2001 wird die zweite Betreuungsstätte für Kleinstkinder und Kinder in München durch eine Elterninitiative von Mitarbeitern der BMW Group gegründet. BMW stellt hierfür die Räumlichkeiten und die Verpflegung kostenfrei zur Verfügung. (BMW AG NB 2001/02: 70)

Die Architektur und Gestaltung eines gesunden Arbeitsumfeldes ist ein wichtiger Aspekt bei der Personalbetreuung (vgl. Siemens AG NB 2010). Beispiele hierfür sind ergonomische Arbeitsplätze, ein offener Raum und frei wählbare Arbeitsplätze, die an die individuellen Kompetenzen und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter angepasst sind:

UT11: Die Raumaufteilung des Projekthauses ermöglicht eine direkte Zusammenarbeit der nach Modellreihen organisierten Spezialisten und Projektteams aus den verschiedenen Fachbereichen. Sie haben ihre Arbeitsplätze rund um ein Atrium, in dessen Mitte ein ovales, verglastes Gebäude steht. Brücken über das Atrium verbinden dieses „Haus im Haus“ mit dem außenliegenden Ringgebäude. Über kurze Wege sind so die Projektarbeitsplätze mit dem in der Mitte liegenden Gebäude verbunden, der zentrale Bau dient als Studio- und Werkstattgebäude. (BMW AG GB 2004: 24)

Zentral in den untersuchten Unternehmenstexten ist das Thema Arbeitsplatzsicherung. Wenn Arbeitsplätze im Unternehmen nicht gesichert sind, bieten die Unternehmen an, Arbeit außerhalb des Unternehmens und somit eine Perspektive für die Mitarbeiter zu finden:

UT12: Darüber hinaus ist Arbeitssicherheit Bestandteil eines internationalen Rahmenabkommens zwischen der Siemens AG, dem Gesamtbetriebsrat der Siemens AG, der IG Metall und der Industrial Global Union. (Siemens AG NB 2013)

Außerdem werden belastungsorientierte Mitarbeiterrotationen sowie alters- und gesundheitsgerechte Schichtmodelle in den untersuchten Texten thematisiert. So betont die BMW AG ihre gesundheitsfreundlichen Produktionsanlagen (vgl. BMW AG NB 2012).

In transparenten Feedback-Prozessen werden klare, persönliche Ziele definiert. Durch kontinuierliches und offenes Feedback sollen schließlich die Ergebnisse der Mitarbeiter transparent bewertet und individuelle Konsequenzen gezogen werden:

UT13: Wichtigstes Instrument unserer Personalführung ist die Mitarbeiterbeurteilung im Rahmen des sogenannten Performance Management Process sowie des Siemens Management Review. (Siemens AG NB 2008: 100)

In den Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten werden zahlreiche Gesundheitsprojekte aufgeführt, die gesundheitsbedingte Risiken und Folgekosten reduzieren sollen. Im Folgenden wird eine Auswahl der unternehmensspezifischen Projekte vorgestellt. Ein besonderes Gesundheitsprojekt der Bayer AG ist eine Krankenversicherung für Arbeitnehmer, bei denen keine gesetzliche Krankenversicherung greift (vgl. Bayer AG NB 2006). Außerdem werden in den Unternehmenstexten der Bayer AG Gesundheitsvorsorgeprogramme mit hochwertigen Arbeitsschutzkonzepten (vgl. Bayer AG NB 2007), Ergonomiemaßnahmen und eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung (vgl. Bayer AG NB 2007), unternehmenseigene Ärzte (vgl. Bayer AG NB 2010) sowie intensive Trainings und Bewusstseinsbildungsmaßnahmen für Gesundheitsfragen (vgl. Bayer AG NB 2013) vorgestellt.

Zu den Gesundheitsprojekten der BMW AG zählen spezielle Beratungs-, Informations- und Vorsorgeangebote (vgl. BMW AG GB 2002), Gesundheitstrainings, Fitnessangebote und umfangreiche Präventionsprogramme. Ebenfalls wird ein besserer Austausch von Reha-Ärzten und Betriebsärzten gefördert und Informationsveranstaltungen rund um das Thema Haut „Aktion ProHaut“ (vgl. BMW AG NB 2012) angeboten. Darüber hinaus werden in den Unternehmenstexten Trainings zum Entspannungs- und Stressmanagement und ein interkulturelles betriebliches Gesundheitsmanagement (vgl. BMW AG NB 2012) vorgestellt. Neben Raucherentwöhnungskursen, Ernährungsschulungen, Krebsvorsorgeaktionen, kostenlosen Gesundheitstagen und Gripeschutzimpfungen wird das Intranetportal „Meine Zukunftsvorsorge“ (vgl. BMW AG GB 2006) aufgeführt. Außerdem gibt es verschiedene Programme zur Sucht- und Krankheitsprävention, zum Beispiel „Umgang mit Alkohol“ und „Rauch frei“, sowie Brustkrebsfrüherkennungs- und Darmkrebsvorsorgeuntersuchungen (vgl. BMW AG NB 2008). Es wird außerdem ein Bonusprogramm der BKK angeboten (vgl. BMW AG NB 2010). Auf der Führungskräfteebene existieren spezielle Gesundheitstrainings. In den Schulungen werden Führungskräfte dafür sensibilisiert, dass ihr Führungsverhalten und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zusammenhängen (vgl. BMW AG NB 2010, BMW AG NB 2012). Auch die Betriebsgastronomie unterstützt mit zahlreichen Aktionen und Maßnahmen die gesunde Ernährung im betrieblichen Umfeld (vgl. BMW AG NB 2014).

In den Unternehmenstexten der Siemens AG werden ebenfalls zahlreiche Programme im Bereich Gesundheit vorgestellt. Dazu zählen betriebsärztliche Dienste, gezielte Prophylaxemaßnahmen, beispielsweise kostenlose Ultraschalluntersuchungen der Schilddrüse oder Gefäße im Augenhintergrund sowie die Cholesterin- und Blutzuckeruntersuchung (vgl. Siemens AG CRR 2003). Daneben gibt es weitere verschiedene Screening-Aktionen, beispielsweise Diabetes mellitus und Nierenerkrankungen. Es werden Raucherentwöhnungstage, Rückenschulungen und ein vielfältiges Sportprogramm wie Kraftsport, Leichtathletik, Tanzen, Tennis und Golf aufgeführt (vgl. Siemens AG NB 2008). Die allgemeine Gesundheitsprävention richtet sich

nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter in den entsprechenden Ländern. In Thailand gibt es beispielsweise ein Impfprogramm gegen Hepatitis B (vgl. Siemens AG NB 2009).

Weiterhin stellen die Unternehmen Maßnahmen zur Bindung an das Unternehmen vor. Dazu zählt beispielsweise das „Onboarding Programm“, das schon im ersten Jahr Mitarbeiter an das Unternehmen binden soll (vgl. BMW AG NB 2012). Ein weiterer Aspekt ist die Wiedereingliederung nach einer Erkrankung und die Hilfestellung bei der Bewältigung beruflicher und außerberuflicher Probleme. Außerdem werden Maßnahmen vorgestellt, die auf die Unterstützung bei sonstigen privaten Problemen abzielen, zum Beispiel der Vorsorge für das Alter (vgl. Siemens AG 2001) und der Unterstützung von Familien bei Alltagsproblemen (vgl. Siemens AG 2001). Außerdem werden Mitarbeiter bei Familienzuwachs durch Teilzeitarbeit und Wiedereinstiegsoptionen in das Berufsleben unterstützt, beispielsweise durch die Kinderbetreuung und Kooperationen auf lokaler Ebene und externe Vermittlungsagenturen (vgl. Siemens AG CRR 2003). Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird gezielt durch Kinderbetreuungsplätze und die Organisation von Ferienprogrammen für Kinder unterstützt (vgl. Siemens AG NB 2009). Mitarbeiter in Elternzeit bekommen außerdem Zugang zum firmeneigenen Intranet und E-Mail-Konto (vgl. Siemens AG NB 2009). Zudem gibt es spezielle Veranstaltungen nach dem Wiedereinstieg (vgl. Siemens AG NB 2009). Es wird die vielfältige Förderung von Freizeitaktivitäten vorgestellt, beispielsweise Freizeitgemeinschaften, Initiativen auf den Gebieten Sport, Hobbys und Kultur (vgl. Siemens AG CRR 2000), Chöre, Theatergruppen, Orchester, Foto-, Film- und Zeichenclubs (vgl. Siemens AG CRR 2002) und unternehmenseigene Fußballclubs, zum Beispiel der „Football Club of Siemens Ltd.“ in Thailand (Siemens AG CCR 2001).

Was die Maßnahmen zur Arbeitssicherheit anbelangt, werden in den Unternehmenstexten zahlreiche Projekte vorgestellt. Dazu zählt beispielsweise das „Zero-Harm-Culture-Programm“, bei dem durch Schulungen das Bewusstsein von Mitarbeitern und Führungskräften für Risiken in der Arbeitssicherheit geschärft wird (vgl. Siemens AG NB 2010). Das Programm „Argument Sicherheit, Erkennen und Melden von Gefährdungen“ (ArguS) zielt ebenso auf das Minimieren von Arbeitsunfällen ab (vgl. Bayer AG NB 2007). Außerdem werden Intranet-basierte Arbeitssicherheitsschulungen vorgestellt, zum Beispiel „Praxisnahes elektronisch gesteuertes Arbeitssicherheits-Unterweisungssystem“ (Pegasus) (vgl. Bayer AG NB 2007), sowie konzernweite Pandemie-Krisenpläne (vgl. Bayer AG NB 2007). Weiterhin wird die Verbesserung der Notfallkommunikation am Arbeitsplatz thematisiert (vgl. Bayer AG NB 2008) und auf das internationale Arbeitsschutzreporting in den Sektoren „Industry“, „Energy“ und „Healthcare“ eingegangen (vgl. Siemens AG NB 2009).

Ein wichtiger Aspekt in der Personalbetreuung ist die Mobilität, die ein „wesentliches gesellschaftliches Bedürfnis“ (Grunwald/Kopfmüller 2006: 99) darstellt. Sie ist wichtig, um zum Arbeitsplatz zu gelangen und für berufliche Zwecke wie Dienstreisen. Ebenso ist Mobilität

die Voraussetzung für eine globalisierte Welt. Daraus erwachsen Probleme und negative Konsequenzen. Die zunehmende Globalisierung lässt einen Anstieg an Mobilität erwarten, was sich an der Wirtschafts-, Lebensstil- und Bevölkerungsentwicklung ablesen lässt. Daher greifen Unternehmen ein und entwickeln spezielle Mobilitätsprogramme, beispielsweise in Bezug auf den Weg zum Arbeitsplatz, um Arbeitswege so angenehm wie möglich zu gestalten.

6 PERSONALBETEILIGUNG

Ein weiteres großes Thema in der Unternehmenskommunikation ist die Personalbeteiligung im Unternehmen. Das Einbeziehen der Mitarbeiter in unternehmerische Aktivitäten ist ein zentraler Aspekt nachhaltigen Personalmanagements. Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter miteinbeziehen, dann werden deren Sichtweisen wertgeschätzt, was zu einem guten Arbeitsklima und einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit führt. Die Mitarbeiterzufriedenheit lässt auch Rückschlüsse auf die Führungskompetenz des unmittelbaren Vorgesetzten zu und ist damit messbar.

Eine Möglichkeit, die Mitarbeiter am Unternehmen zu beteiligen, sind professionelle Rückmeldungen. In einem Unternehmen sollte eine Feedback-Kultur herrschen, wobei ein Klima für Kritik und Rückmeldung gewünscht ist. Diese Rückmeldungen können, wenn sie ernst genommen werden, dazu dienen, Probleme rechtzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. Eine Möglichkeit für professionalisierte Instrumente sind Mitarbeiterbefragungen. In den Befragungen können Mitarbeiter befragt und Daten zu folgenden Themen erhoben werden: zur Zufriedenheit in Bezug auf die Bezahlung, das Betriebsklima und die Arbeitsbedingungen sowie zum Arbeitsplatz, zu den beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten, den fachlichen und sozialen Kompetenzen des Vorgesetzten und zum Ruf des Unternehmens. Aufgabe der Personalabteilung ist es dann, die Ergebnisse zu analysieren und weiter zu kommunizieren, um daraus Handlungsstrategien zu entwickeln:

UT14: Mitarbeiterbefragung zeigt Zufriedenheit. Durch Mitarbeiterbefragungen deckt die BMW Group Optimierungspotenziale auf – insbesondere bei Arbeitsorganisation und -prozessen. Zudem lässt sich der Erfolg der Personalpolitik überprüfen. Im Jahr 2002 fanden die Befragungen erstmals einheitlich an allen Standorten weltweit statt. Für die umfassende Befragung erstellte die BMW Group Fragebogen in 17 Sprachen mit 100 lokalen Varianten für 28 Länder. Bei einer Rücklaufquote von durchschnittlich 86 Prozent zeigten 91 Prozent aller Teilnehmer eine sehr hohe Identifikation mit dem Unternehmen und äußerten große Zufriedenheit über die BMW Group als Arbeitgeber. Die einheitliche internationale Befragung wird künftig im Zweijahresrhythmus stattfinden. Ziel ist es, die Position als einer der attraktivsten Arbeitgeber weltweit weiter auszubauen. (BMW AG NB 2003/04: 21)

Ein weiteres Instrument, die Mitarbeiterzufriedenheit zu messen, ist die Analyse von Fehlzeiten und Fluktuationsquoten. Diese können unternehmens- und branchenspezifisch im Zusammenhang mit den Mitarbeiterbefragungen und anderen unternehmensinternen Prozessen, zum Beispiel bei Veränderungsprozessen durch die Einführung von neuen Systemen, analysiert werden.

UT15: Engagierte Mitarbeiter sind der zentrale Erfolgsfaktor der BMW Group. Ziel des Unternehmens ist es deshalb, die besten Arbeitskräfte zu gewinnen, zu halten und ihnen gute Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten. Dazu gehört auch ein stabiles Beschäftigungsverhältnis: Betriebsbedingte Kündigungen hat es seit fast 50 Jahren nicht mehr gegeben. Umgekehrt sind die Mitarbeiter der BMW Group überdurchschnittlich treu, wie die im Branchenvergleich niedrige Fluktuationsrate von 2,68% im Jahr 2006 verdeutlicht. (BMW AG NB 2007/08: 54)

Bei der Personalbeteiligung liegt der Fokus darauf, herauszufinden, wie Mitarbeiter ihr Unternehmen beurteilen und wie zufrieden sie mit ihrem Arbeitsumfeld, ihrer persönlichen Entwicklung, der Unternehmenskultur und ihrem Arbeitgeber sind. Feedback- und Beschwerdeplattformen sind bei der Personalbeteiligung zentral. So können sich Mitarbeiter an Vertreter des Betriebsrates bzw. der Jugend- und Auszubildendenvertretung wenden (vgl. BMW AG NB 2012). Die BMW AG stellt beispielsweise ein 360+ Feedback für Deutschland, die USA, Großbritannien und Österreich vor (vgl. BMW AG NB 2014). Ziel der Personalbeteiligung ist die Verbesserung der Arbeitssituation für die Mitarbeiter:

UT16: Ziel ist es, im gesamten Unternehmen eine authentische Feedback-Kultur zu etablieren, die die individuellen Stärken der Beschäftigten fördert, vorhandene Defizite adressiert und so die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter langfristig verbessert. (Bayer AG GB 2011: 123)

Auch Dialogveranstaltungen für Mitarbeiter und Führungskräfte werden thematisiert. So bietet der Entwicklungsdilog (Development Dialogue) der Bayer AG eine ideale Verbindung von gegenwartsbezogenem Feedback und langfristiger Karriereplanung (vgl. Bayer AG GB 2013). Beim Future Dialogue, der von der Max-Planck-Gesellschaft und der Siemens AG in Kooperation mit den Economist Conferences zum interdisziplinären Meinungsaustausch organisiert wird, treffen sich Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik (vgl. Siemens AG NB 2009). Das Informationsangebot für Mitarbeiter wird zudem durch klassische Printpublikationen ergänzt. Dazu zählen elektronische Medien und spezielle Kanäle wie der Bayer News Channel (vgl. Bayer AG NB 2009).

UT17: Vielfältige Kommunikationsmaßnahmen stärken bei Führungskräften und Mitarbeitern das Bewusstsein für die gesellschaftlichen und betrieblichen Veränderungen und fördern die Eigenverantwortung. (BMW AG NB 2007/2008: 65)

Zentrales Instrument von Personalbeteiligungsprozessen sind außerdem Mitarbeiterbefragungen. Die Ergebnisse werden für Unternehmensprozesse berücksichtigt, zum Beispiel bei der Vergütung. Bei der Bayer AG wurde erstmals 2010 eine konzernweite Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Was die Mitarbeiterbefragungen der BMW AG auszeichnet, ist eine hohe Rücklaufquote, die wiederum eine hohe Zufriedenheitsquote von beispielsweise bis zu 91% erzielt (vgl. BMW AG GB 2002). Außerdem erfolgen Befragungen von Nachwuchszielgruppen, beispielsweise von Teilnehmern von Nachwuchsprogrammen sowie von Studierenden (vgl. BMW AG NB 2014). Für die Siemens AG ist die „Siemens Global Engagement Survey“ nennenswert, die seit 2010 fester Bestandteil der unternehmensweiten Mitarbeiterbefragung ist und in 40 Sprachen durchgeführt wird. Sie verzeichnet eine Beteiligung von 250.000

Mitarbeitern zu Themen wie Compliance, Engagement und Transparenz (vgl. Siemens AG JB 2013, Siemens AG NB 2010). Zudem erfolgt eine spezielle Befragung von Mitarbeitern, die an Nachhaltigkeitsberichten und in Themenfeldern der Corporate Sustainability arbeiten (vgl. Siemens AG NB 2009). Auch Kunden und Lieferanten werden befragt. Aus den Befragungen werden dann konkrete Maßnahmen abgeleitet (vgl. Siemens AG NB 2009). Zur Mitarbeiterbeteiligung zählt auch das Einbringen von Verbesserungsideen der Mitarbeiter. Dies führte beispielsweise bei der BMW AG zu Einsparungen von bis zu 7 Millionen Euro (vgl. BMW AG NB 2001/2002).

7 VIELFALT

Die für die vorliegende Arbeit relevanten Ausführungen siehe Kapitel 5.2.

DEMOGRAFISCHER WANDEL

Was den demografischen Wandel anbelangt, sind sich die untersuchten Unternehmen darüber einig, dass es zunehmend von Bedeutung ist, ältere Arbeitnehmer ebenso zu fördern wie jüngere. Denn: „Der demografische Wandel umfasst zwei wichtige Trends: Die Weltbevölkerung wird weiterhin schneller wachsen und dabei älter werden“ (Siemens AG GB 2012). Von der Förderung älterer Arbeitnehmer können beide Seiten profitieren: Einerseits zielt ein nachhaltiges Personalmanagement darauf ab, ältere Mitarbeiter so lange wie möglich gesund im Beruf zu halten, beispielsweise durch spezielle Programme. Andererseits sind ältere Arbeitnehmer daran interessiert, sich weiterzubilden und aktiv im Beruf zu bleiben. Dafür können individualisierte Weiterbildungsangebote geschaffen werden. Zudem ist ein spezielles Wissensmanagement gefragt, damit das Wissen und die Erfahrungen der älteren Arbeitnehmer nicht verloren gehen und weitergegeben werden können. Besonders eindrücklich wird in dem folgenden Zitat der Zusammenhang zwischen dem demografischen Wandel und Unternehmen dargestellt:

UT18: Auch die Belegschaft der BMW Group des Jahres 2020 wird im Durchschnitt deutlich älter sein als die heutige. Ältere Mitarbeiter leisten für den Unternehmenserfolg einen entscheidenden Beitrag. Sie verfügen über Erfahrung, Urteilsfähigkeit, ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und sind wesentliche Träger organisatorischen Wissens. Jedoch gibt es auch einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Alter der Mitarbeiter einerseits und Krankheitstagen oder Leistungseinschränkungen andererseits. Damit ist klar: In einer alternden Gesellschaft werden vor allem jene Unternehmen einen Vorsprung erzielen, die die Leistungsfähigkeit ihrer Belegschaft stärken und deren Erfahrungswissen konsequent nutzen. Mit dem Projekt „Heute für morgen“ hat sich die BMW Group dieser Herausforderung ganzheitlich angenommen und verfolgt damit fünf Schwerpunkte: zukunftsorientierte Gestaltung des Arbeitsumfeldes etwa durch ergonomisch eingerichtete Arbeitsplätze, Gesundheitsmanagement an allen Standorten, Qualifizierung und Kompetenzmanagement, bedarfsgerechte Lebensarbeitszeitmodelle und die entsprechende Kommunikation zu diesen Schwerpunkten. (BMW AG GB 2006: 45)

Im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel werden Studien zur Ermittlung der Altersstrukturen zur Risikobewertung für das Unternehmen durchgeführt. So dient das Projekt „Demographic-Chance-Management@Bayer“ der Bayer AG zur tiefgehenden Analyse der Unternehmensstrategie, die anschließend überarbeitet wird, um dem demografischen Wandel erfolgreich zu begegnen. Außerdem wird eine innovative Software zur Simulation demografischer Szenarien entwickelt: Im sogenannten „Factbook“ wurde die gesamte Belegschaft unter demografischen Gesichtspunkten untersucht und daraus wurden die wichtigsten Handlungsfelder abgeleitet (vgl. Bayer AG 2009). Darauf aufbauend werden seit 2007 Entwicklungsprognosen erstellt, die bis in das Jahr 2020 reichen (vgl. Bayer AG NB 2010). Auch in dem Pilotprojekt „Arbeitssystem 2017“ der BMW AG wurde die vorhergesagte Altersstruktur von 2017 bereits 2008 im Werk Dingolfing im Arbeitsalltag abgebildet.

Außerdem wird im Rahmen der Aktivitäten zum Umgang mit dem demografischen Wandel das Unternehmensengagement in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit und flexible sowie bedarfsgerechte Lebensarbeitsmodelle in den untersuchten Unternehmenstexten betont. Beispielsweise passt die Bayer AG das Arbeitspensum an die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter an. Bei der BMW AG existieren Rotationsmodelle in der Produktion zur Reduzierung von physischen Belastungen. Außerdem gibt es gesundheitsgerechte Schichtmodelle und umfangreiche Angebote für flexibles und mobiles Arbeiten. Zudem wurde bei der BMW AG die erste weltweit altersgerecht gestaltete Komponentenfertigung in der Automobilindustrie eingesetzt. Bei der Siemens AG ist das „Job-Rotation-System“ in den Niederlanden nennenswert, wobei Mitarbeiter vor neue Herausforderungen gestellt werden und so geistig fit bleiben.

In den untersuchten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten wurde auch die Sensibilisierung für die persönliche Zukunftsvorsorge thematisiert. So soll das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Eigenverantwortung bei der individuellen Zukunftsvorsorge durch attraktive Altersvorsorgemodelle gestärkt werden. Ein Beispiel hierfür ist die Einführung des Internetportals „Meine Zukunftsvorsorge“, das ein Informationsmedium für alle Vorsorgeprogramme darstellt (vgl. BMW AG GB 2006).

Ebenso werden die Themen Gesundheitsmanagement (vgl. Personalbetreuung) und Qualifizierung sowie Aus- und Weiterbildung (vgl. Personalentwicklung) behandelt, die in den entsprechenden Teilprozessen in diesem Kapitel detailliert aufgeführt sind.

ENTSENDUNGEN

Auf der Management-Ebene ist die Internationalität von Führungskräften besonders präsent, die durch die internationale Verflechtung immer größere Bedeutung erlangt. Dafür bedarf es der Etablierung von Rahmenbedingungen. Das heißt, die Mitarbeiterförderung und -entwicklung sollte es ermöglichen, dass Entsendungen der Mitarbeiter ins Ausland stattfinden

können. Es ist notwendig, dass Rahmenbedingungen diese Prozesse ermöglichen und die Entsendung von Führungskräften in den Unternehmensleitlinien verankert wird:

UT19: INTERNATIONALEN AUSTAUSCH FÖRDERN. Wir fördern den Austausch von Mitarbeitern zwischen unseren Standorten. Dadurch erreichen wir eine Internationalisierung der Belegschaft und gewinnen als Arbeitgeber an Attraktivität. (BMW AG NB 2013: 129)

In diesem Bereich gibt es zahlreiche unternehmerische Maßnahmen. Beispielsweise setzt die Bayer AG Entsendungen ins Ausland ein, um Mitarbeiter auf globale Aufgaben vorzubereiten und für kulturelle Unterschiede und Besonderheiten zu sensibilisieren. Die BMW AG führt ebenfalls Entsendungen und einen Personalaustausch von Mitarbeitern weltweit durch. Sie belaufen sich in der Regel auf drei Jahre und dienen ebenfalls zur Intensivierung der Zusammenarbeit (vgl. BMW AG NB 2014). Außerdem sollen sie den Aufbau neuer Standorte positiv beeinflussen und zur Internationalisierung der Mitarbeiter beitragen und Vernetzungen im täglichen Geschäft erzielen, zum Beispiel in der IT- oder Finanzabteilung:

UT20: Als internationales Unternehmen mit einer interkulturellen Belegschaft setzen wir verstärkt auf Führungskräfte mit internationaler Erfahrung und steigern langfristig auch den Anteil nicht deutscher hochrangiger Führungskräfte. (BMW AG NB 2014: 127)

Auch bei der Siemens AG sammeln Nachwuchskräfte über Ländergrenzen hinweg Erfahrungen. Denn so können sie ihr gesamtes Potenzial entfalten. In den Unternehmenstexten wird die konkrete Hilfe für Mitarbeiter im Ausland thematisiert, zum Beispiel bei der Beschaffung von Arbeitsgenehmigungen (vgl. Siemens AG CRR 2003).

8 LEISTUNGSBEURTEILUNG UND VERGÜTUNGSSYSTEME

Die Leistungsbeurteilung misst die Leistungsergebnisse eines Mitarbeiters. Die entsprechenden Leistungsmanagementsysteme werden in unterschiedlichen Formen erstellt. Die am häufigsten eingesetzte Leistungsbeurteilung findet in den Unternehmen in Form von Vergütungssystemen statt. Dabei handelt es sich um Systeme, bei denen die Leistung durch die vereinbarten Zielvereinbarungen oder Kennzahlen gemessen wird. Die Kritik besteht darin, dass diese Leistungsbeurteilung und Vergütungssysteme veraltet sowie viele Arbeitnehmer und auch Arbeitgeber damit unzufrieden sind.

Neben leistungsorientierten Vergütungssystemen können Unternehmen ihren Mitarbeitern eine Vielzahl von materiellen und immateriellen Zusatzleistungen bieten. Dazu zählen unternehmensergebnisabhängige Boni genauso wie die Weiterbildungsmöglichkeiten. Von zentraler Bedeutung für die Leistungsbeurteilung sind Zielvereinbarungsgespräche, Beurteilungen und Mitarbeitergespräche, bei denen über die mitarbeiterorientierten Kennzahlen gesprochen wird. Interessant ist, dass trotz der Wichtigkeit des Themas für Arbeitnehmer diese Aspekte kaum Beachtung in der Fachliteratur finden, jedoch in den Unternehmenstexten behandelt werden.

Nachhaltiges Personalmanagement als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Wirtschaften.

Nachhaltiges Personalmanagement beschäftigt sich auch mit Vergütungssystemen. Demnach sollen Leistungsunterschiede zwischen den Arbeitnehmern berücksichtigt werden, um daran die Vergütung auszurichten. Dieses Konzept muss ständig neu angepasst werden, da gerade in Zeiten hoher Mitarbeiterfluktuation die Leistungserwartung bei neuen Mitarbeitern besprochen und festgelegt werden sollte:

UT21: Die Systeme zur Beteiligung unserer Mitarbeiter am Unternehmenserfolg – ein wesentlicher Bestandteil unserer Entgeltpolitik – haben wir im Berichtszeitraum weiterentwickelt und international harmonisiert. Die Höhe der Etats für diese Erfolgsbeteiligung als variable Einkommenskomponente ist jetzt durchgängig für alle Hierarchieebenen vom Erreichen wirtschaftlicher Zielwerte abhängig. Ertragsunabhängige Sonderzahlungen wurden konsequent zurückgefahren. (Bayer AG GB 2005: 36)

Ein weiterer Punkt bei einer nachhaltigen Vergütung besteht darin, dass Unternehmen ihre Vergütungssysteme transparent offenlegen. Dabei sollen auch die Grundsätze, nach denen die Leistungsbeurteilung und daran ausgerichtete Vergütungen erfolgen, offengelegt werden. Dafür bietet es sich an, die Führungskräfte und Mitarbeiter miteinzubeziehen. Dies kann in Form von Befragungen oder Workshops, in denen die Grundsätze gemeinsam erarbeitet werden, umgesetzt werden. Dadurch setzen sich Mitarbeiter ebenfalls mit dem Thema auseinander, werden mit einbezogen und bekommen keine starren Richtlinien von oben diktiert. Zudem können Führungskräfte in Beurteilungsrunden oder Konferenzen miteinbezogen werden, indem sie ein Stimmrecht erhalten und auch einzelne Mitarbeiter bei Beförderungsrunden miteinander vergleichen und bewerten können. Dadurch werden die Beurteilungsmaßstäbe transparent offengelegt. Allerdings ist hier kritisch anzumerken, dass diese Prozesse trotz der guten Struktur ihr Ziel verfehlen können, beispielsweise wenn in der Praxis im Vorfeld einer Besprechung bereits feststeht, dass nur eine Person befördert wird, auch wenn mehrere dafür geeignet wären. Außerdem beginnt die Leistungsbeurteilung nicht erst in den jährlichen Beurteilungsrunden, sondern findet über das ganze Jahr verteilt statt, indem kontinuierlich Rückmeldung zur Arbeit gegeben wird sowie die Ergebnisse und Leistungen dokumentiert werden. Diese Dokumentation der Leistung über das Jahr hinweg ermöglicht es auch, dass in den Beurteilungsrunden auf konkrete Punkte zurückgegriffen werden kann und die Führungskräfte nicht nur einen Eindruck aufgrund einer einzigen Leistung gewinnen und danach ihre Beurteilung ausrichten:

UT22: Die BMW Group unterstützt die Bestrebungen des Deutschen Corporate Governance Kodex, die Transparenz hinsichtlich der Vergütungsbestandteile zu erhöhen. Es werden deshalb die Prinzipien beschrieben, die für die Vergütung des Vorstands gelten, sowie die Festlegungen der Satzung für die Vergütung des Aufsichtsrats. Neben der Struktur der Vergütung wird auch das Verhältnis der Vergütungsbestandteile in Zahlen erläutert. Gemäß den Empfehlungen des DCGK wird die Vergütung jedes Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieds schließlich individualisiert und nach Bestandteilen aufgegliedert ausgewiesen. (BMW AG GB 2007: 142)

Auffallend bei der Analyse war, dass in den Unternehmenstexten der BMW AG viel Organisatorisches aufgeführt ist, beispielsweise wer die Vergütung festlegt (vgl. BMW AG GB

2007). Ebenfalls legt die Siemens AG besonders stark organisatorische Informationen zur Vorstandsvergütung dar (vgl. Siemens AG GB 2011).

In ihrer Berichterstattung stellen die Unternehmen bezüglich ihrer Vergütungssysteme zahlreiche Bestandteile ihres monatlichen Gehalts und sonstiger Bezüge dar. Die Bayer AG verfügt über attraktive erfolgs- und leistungsabhängige Vergütungsbestandteile (vgl. Bayer AG NB 2010) – basierend auf einem „Grundgehalt, das Leistung und Verantwortungsgrad berücksichtigt“ (Bayer AG NB 2010). Zudem beinhaltet die Vergütung umfangreiche Nebenleistungen (vgl. Bayer AG NB 2010). Dazu zählen Sachbezüge und sonstige Leistungen, beispielsweise ein Firmenfahrzeug mit Privatnutzung oder die Kostenerstattung einer Gesundheitsvorsorgeuntersuchung (vgl. Bayer AG NB 2011):

UT23: Unsere Mitarbeiter erhalten als Erfolgsbeteiligung eine variable Einmalzahlung bzw. -komponente. Die Budgets für diese Zahlungen sind – in allen Hierarchiestufen – vom Erreichen bestimmter wirtschaftlicher Ziele abhängig. (Bayer AG NB 2005: 4)

Auch in den untersuchten Unternehmenstexten der BMW AG werden attraktive Vergütungskomponenten vorgestellt. Diese umfassen die Nutzung von Dienst- und Mietfahrzeugen, Versicherungsprämien, Zuschüsse zu Sicherheitseinrichtungen und jährliche medizinische Vorsorgeuntersuchungen (vgl. BMW AG GB 2012). Weiterhin sind Sonderzahlungen, beispielsweise Erfolgsbeteiligungen, Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld und Zusatzleistungen, zum Beispiel Zuschüsse zu Kranken- und Unfallversicherung sowie Angebote zur Altersvorsorge, Teil der Vergütung. (BMW AG NB 2003/2004).

Besonders transparent ist die Darstellung der Vergütung bei der Siemens AG, die sich aus variablen Vergütungskomponenten zusammensetzt: Die erste Vergütungskomponente wird an internen finanziellen und strategischen Zielen gemessen. Die zweite Vergütungskomponente zielt auf die persönliche Leistung ab und die dritte Vergütungskomponente berücksichtigt die Leistung der Siemens AG (vgl. Siemens AG GB 2010). Grundlage für die Vergütung sind die Beurteilungskategorien „Siemens Leadership Framework“ (SLF). Dort wird nicht nur der wirtschaftliche Erfolg bewertet, sondern auch die Zielerreichung im Hinblick auf die Mitarbeiterführung, Kundenzufriedenheit und Prozessqualität. Dadurch werden individuell das Einkommen und die Weiterentwicklung bestimmt und eine umfassende Perspektive für die Bewertung der nachhaltigen Wertschöpfung gewonnen (vgl. Siemens AG GB 2005). Hier sind außerdem Verpflichtungen für Urlaubsrückstände, Gleitzeitguthaben, Jubiläumsaufwendungen sowie Abfindungszahlungen an Mitarbeiter zu nennen (vgl. Siemens AG GB 2008). Das Thema Compliance ist ebenfalls für die Vergütung relevant:

UT24: Compliance als Bestandteil des Vergütungssystems. Im Geschäftsjahr 2008 machte die Compliance-Komponente rund 17 Prozent des Jahresbonus unseres Senior Managements aus. (Siemens AG NB 2008: 63)

Nachhaltiges Personalmanagement als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Wirtschaften.

UT25: Der Bonus wird durch einen Maximalbetrag (Cap) von 200 % des Zielbetrags begrenzt. Bei deutlichen Zielverfehlungen kann die variable Vergütung vollständig entfallen. (Siemens AG GB 2011: 37)

Eine weitere Komponente der Vergütung sind Belegschaftsaktienprogramme. Sie sind als Vorzugsaktien zu einem Vorzugskurs Teil eines aktienbasierten Vergütungsprogramms:

UT26: Das Vergütungssystem beinhaltet auch ein von der Höhe der ausbezahlten Tantieme abhängiges aktienbasiertes Vergütungsprogramm. Dadurch sollen im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung weitere langfristige Verhaltensanreize gesetzt werden. (BMW AG GB 2014: 190)

In den Texten werden auch pensionsähnliche Leistungszusagen und betriebliche Pensionspläne aufgeführt. Diese ergänzen die staatliche und private Altersvorsorge:

UT27: Für die meisten Mitarbeiter wird für die Zeit nach der Pensionierung durch den Konzern direkt oder durch Beitragszahlungen an private und öffentliche Einrichtungen Vorsorge getroffen. (Bayer AG GB 2008: 152)

9 PERSONALENTWICKLUNG

Die für die vorliegende Arbeit relevanten Ausführungen siehe Kapitel 5.2. und Kapitel 5.3.

10 TRENNUNG VON MITARBEITERN

Wenn Mitarbeiter Unternehmen verlassen, ist es wichtig, dass die Prozesse im Personalmanagement professionell und nachhaltig gestaltet sind. Denn der Ruf eines Unternehmens kann von ausscheidenden Personen entscheidend geprägt werden.

Prinzipiell werden zwei Ausscheidungswege unterschieden: Einerseits kann die Trennung arbeitgeberinitiiert sein. Dafür kann es unterschiedliche Gründe geben. Eine arbeitnehmerinitiierte Kündigung kann ebenfalls unterschiedliche Ursachen haben. Allerdings ist im Interesse der Unternehmen einer Kündigung ausgehend vom Arbeitnehmer entgegenzuwirken, indem die Arbeitsbedingungen und die Wertschätzung des Arbeitnehmers durch die oben vorgestellten Prozesse angepasst werden.

Für ein Unternehmen ist es kostenintensiv, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, da Trennungskosten in Form von Abfindungen oder vorgezogenen Rentenzahlungen und die Weiterbildungskosten der letzten zwei Jahre sowie Weiterbildungskosten der im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter entstehen. Hinzu kommen die Personalbeschaffungskosten, wenn ein Ersatz für die ausscheidende Person gefunden werden muss. Damit einhergehend kann es zu einer geringen Leistung des neu eingestellten Arbeitnehmers bei der Einarbeitungszeit oder durch die Weiterqualifizierung des im Unternehmen verbleibenden Personals kommen. Daraus geht hervor, dass es für ein nachhaltiges Personalmanagement, in dem Ressourcen nicht verschwendet werden, wichtig ist, die Trennung von Mitarbeitern durch die Schaffung der entsprechenden Arbeitsbedingungen und den individuellen Einsatz von Mitarbeitern bei wirtschaftlichen Engpässen zu vermeiden.

Ebenso wichtig für die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter ist es, das Trennungsmanagement so fair und transparent wie möglich zu gestalten. Denn negative Äußerungen von ehemaligen Mitarbeitern können das Image eines Unternehmens langfristig beschädigen. Außerdem ist es für die Unternehmen ratsam, die Gründe für eine arbeitnehmerinitiierte Kündigung zu erfragen. Leider gibt es in diesem Bereich viele Defizite und nur wenige Unternehmen führen diese Befragung durch. Allerdings gibt es auch gelungene Trennungen, was sich daran erkennen lässt, dass zwischen den ehemaligen Mitarbeitern und dem Unternehmen weiterhin Kontakt besteht. Dies kann durch das Zusenden von Geschäftsberichten oder durch Veranstaltungen wie Alumni-Treffen geschehen.

Eine Besonderheit in den Unternehmenstexten der Siemens AG ist die bilanzartige Darstellung von Mitarbeiterzahlen. Beispielsweise wird aufgeführt, wie viele Mitarbeiter neu eingestellt werden, für die Siemens AG arbeiten oder sich von dem Unternehmen trennen. Dies kann wiederum durch Eigenkündigung, auslaufende Verträge, Pensionierungen oder Aufhebungsverträge geschehen. Zudem werden die Aufwendungen für Personalabfindungen und die Fluktuationsquote sehr detailliert aufgeführt. In der Berichterstattung der drei untersuchten Unternehmen wird der Fluktuationsrate eine besondere Wichtigkeit zugesprochen.

Ein besonderer Aspekt ist das Einstellen neuer Mitarbeiter, um die Fluktuationsrate auszugleichen (vgl. BMW AG GB 2005). Zudem soll ein Know-how-Verlust durch Fluktuation ausgeglichen werden. Ein Beispiel hierfür ist das Vorgehen der BMW AG, die aufgrund der Fluktuation und des hohen Personalbedarfs das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter vor allem in China und den USA ausbaut (vgl. BMW AG NB 2007/2008).

Außerdem werden die Kosten für die Umsetzung des angekündigten Personalabbaus in Verbindung mit der Personalpolitik gebracht:

UT28: Es ist mir ein besonderes Anliegen, in schwierigen Zeiten nicht phantasielos lediglich ‚Cost Cutting‘ zu betreiben. Das Mittel des Personalabbaus setzen wir nur nach sorgfältiger Abwägung und nur dann ein, wenn es gleichzeitig mit einem in die Zukunft gerichteten Programm vereinbar ist. (Siemens AG GB 2001: 18)

Zudem soll eine möglichst sozialverträgliche Umsetzung von angekündigtem Stellenabbau erfolgen. Dazu zählen der vorgezogene Ruhestand oder attraktive Abfindungszahlungen:

UT29: Der Abbau der Mitarbeiter soll durch Programme erreicht werden, nach denen die betroffenen Mitarbeiter freiwillig, mit angemessenen Abfindungszahlungen, ausscheiden. Den Mitarbeitern wurde allerdings mitgeteilt, dass der erforderliche Personalabbau, sollten nicht genügend freiwillige Kündigungen erfolgen, durch unfreiwillige Beendigungen von Arbeitsverhältnissen erreicht werden muss. (Siemens AG GB 2001: 92)

Tab. 1: Vorkommen der Stakeholder in den Unternehmenstexten der Bayer AG (1995–2014)

Stakeholder Unternehmenstexte	Mitarbeiter	Unternehmen	Investoren	Kunden	Öffentlichkeit	Politik	Wissenschaft
Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2004.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2005.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2006.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2007.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2008.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2009.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2010.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2011.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bayer-Nachhaltigkeitsbericht 2012.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Geschäftsbericht 1999.	✓	✓	✓	✓			✓
Geschäftsbericht 2000.	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Finanzbericht 2001.	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Finanzbericht 2002.	✓	✓	✓	✓	✓		
Finanzbericht 2003.	✓	✓	✓	✓	✓		
Bayer-Geschäftsbericht 2004.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Bayer-Geschäftsbericht 2005.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Bayer-Geschäftsbericht 2006.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Bayer-Geschäftsbericht 2007.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bayer-Geschäftsbericht 2008.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bayer-Geschäftsbericht 2009.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bayer-Geschäftsbericht 2010.	✓	✓	✓	✓		✓	
Bayer-Geschäftsbericht 2011.	✓	✓	✓	✓	✓		
Bayer-Geschäftsbericht 2012.	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Bayer-Geschäftsbericht 2013.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bayer-Geschäftsbericht 2014.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tab. 2: Vorkommen der Stakeholder in den Unternehmenstexten der BMW AG (1995–2014)

Unternehmenstexte \ Stakeholder							
	Mitarbeiter	Unternehmen	Investoren	Kunden	Öffentlichkeit	Politik	Wissenschaft
BMW Group: Sustainable Value Report 2001/2002.	✓	✓		✓	✓		✓
BMW Group: Sustainable Value Report 2003/2004.	✓	✓		✓	✓		✓
BMW Group: Sustainable Value Report 2005/2006.	✓	✓		✓	✓		✓
BMW Group: Sustainable Value Report 2007/2008.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BMW Group: Sustainable Value Report 2008.	✓	✓	✓	✓	✓		✓
BMW Group: Sustainable Value Report 2010.	✓	✓	✓	✓	✓		✓
BMW Group: Sustainable Value Report 2012.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BMW Group: Sustainable Value Report 2013.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BMW Group: Sustainable Value Report 2014.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
BMW Group: Geschäftsbericht 2001.	✓	✓					
BMW Group: Geschäftsbericht 2002.	✓	✓					
BMW Group: Geschäftsbericht 2003.	✓	✓					
BMW Group: Geschäftsbericht 2004.	✓	✓					
BMW Group: Geschäftsbericht 2005.	✓	✓					
BMW Group: Geschäftsbericht 2006.	✓	✓					
BMW Group: Geschäftsbericht 2007.	✓	✓					
BMW Group: Geschäftsbericht 2008.	✓	✓	✓		✓		
BMW Group: Geschäftsbericht 2009.	✓	✓	✓				
BMW Group: Geschäftsbericht 2010.	✓	✓	✓				
BMW Group: Geschäftsbericht 2011.	✓	✓	✓				
BMW Group: Geschäftsbericht 2012.	✓	✓	✓		✓	✓	
BMW Group: Geschäftsbericht 2013.	✓	✓	✓				
BMW Group: Geschäftsbericht 2014.	✓	✓	✓				

Tab. 3: Vorkommen der Stakeholder in den Unternehmenstexten der Siemens AG (1995–2014)

Stakeholder Unternehmenstexte	Mitarbeiter	Unternehmen	Investoren	Kunden	Öffentlichkeit	Politik	Wissenschaft
Siemens AG Geschäftsbericht 1998.	✓	✓	✓	✓		✓	
Siemens AG Geschäftsbericht 1999.	✓	✓		✓			
Siemens AG Corporate Citizenship Report 2000.	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Siemens AG Geschäftsbericht 2000.	✓	✓	✓	✓	✓		
Siemens AG Corporate Citizenship Report 2001.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Geschäftsbericht 2001.	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Siemens AG Corporate Responsibility Report 2002.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Geschäftsbericht 2002.	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Siemens AG Corporate Responsibility Report 2003.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Geschäftsbericht 2003.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Geschäftsbericht 2004.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Siemens Corporate Responsibility 2005.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Geschäftsbericht 2005.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Corporate Responsibility Report 2006.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Geschäftsbericht 2006.	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Siemens AG Corporate Responsibility Report 2007.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Geschäftsbericht 2007.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Geschäftsbericht 2008.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Nachhaltigkeitsbericht 2008.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Geschäftsbericht 2009.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Nachhaltigkeitsbericht 2009.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Geschäftsbericht 2010.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Nachhaltigkeitsbericht 2010.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Geschäftsbericht 2011.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Nachhaltigkeitsbericht 2011.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Nachhaltiges Personalmanagement als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Wirtschaften.

Siemens AG Geschäftsbericht 2012.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Nachhaltigkeitsbericht 2012.	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Siemens AG Jahresbericht 2013.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Siemens AG Siemens-Jahresbericht 2013.	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Siemens AG Jahresbericht 2014.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓