

Nachhaltige

Arbeit



Randstad Deutschland (Hrsg.)

Whitepaper

human forward.

 randstad

Randstad Deutschland (Hrsg.)

Nachhaltige Arbeit

Wie wir in Zukunft arbeiten
und wirtschaften

Vorwort

Richard Jager
CEO, Randstad Deutschland

Liebe Leserinnen und Leser,

2020 ist das Jahr, in dem die Prognosen einer sich radikal wandelnden Arbeitswelt durch die Corona-Pandemie auf ungeahnte Weise Realität werden. Und es ist das Jahr, in dem etablierte Strategien und Modelle zur Bewältigung dieses Wandels einer radikalen Prüfung standhalten müssen. Die Ergebnisse dieser Prüfung bestimmen die Zukunft unserer Wirtschaft und Unternehmenswelt.

Vor dem Hintergrund dieser besonderen Situation beschäftigen wir uns in diesem Whitepaper mit der einen zentralen Frage: Wie gelingt uns nachhaltiges Arbeiten?


Die Antwort auf diese Frage ist vielschichtig und basiert auf der globalen Entwicklung und gesellschaftspolitischen Diskussion zum Thema und Verständnis von Nachhaltigkeit. Die Corona-Pandemie hat uns allen eindringlich vor Augen geführt, von welchen grundlegenden und bislang selbstverständlichen Voraussetzungen unser wirtschaftlicher Erfolg abhängt. Sie hat darüber hinaus den globalen Bezugsrahmen sichtbar gemacht, in dem unsere wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aktivitäten eingebettet sind. Nachhaltiges Arbeiten, das bedeutet, die ökologischen, sozialen und gesundheitlichen Bedingungen für wirtschaftlichen Fortschritt zu schaffen, an dem möglichst viele Menschen unter gerechten und sicheren Bedingungen partizipieren, auch und vor allem zukünftige Generationen.

Im vorliegenden Whitepaper finden Sie Analysen und Einschätzungen rund um Nachhaltigkeit von zahlreichen Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft, die durch Case Studies aus dem Arbeitsalltag bei Randstad Deutschland und von verschiedenen Fachexperten von Randstad ergänzt werden. Alle Beiträge geben detailliert Antwort auf die Fragen: Wie verändert das Leitbild der Nachhaltigkeit die Wirtschafts-, Unternehmens- und Arbeitswelt? Welche neuen Schwerpunkte setzen Arbeitgeber, worauf legen Arbeitnehmer besonders viel Wert?

Von den Antworten auf diese Fragen hängt die Zukunft unserer Arbeitswelt und der langfristige wirtschaftliche Erfolg unserer Ökonomie ab. Daher freue ich mich, Ihnen einige der wichtigsten Ansätze in diesem Whitepaper vorzustellen.

Viel Spaß beim Lesen!





08 Einordnung des Themas
und der Methodik

12 Zahlen & Fakten

Kapitel 1

14 Gesellschaft, Wirtschaft & Nachhaltigkeit

- 16 Corporate Social Responsibility
Carlotta Köster-Brons
- 24 Infos zur CSR-Berichtspflicht
- 26 CSR-Beratung und -Zertifizierung
Interview: Martin Wittau
- 29 Neue Perspektiven in Unternehmen
Artikel: Dr. Johann Wackerbauer
- 37 Diversity Management
Artikel: Canan Ulug
- 44 Schöne neue Arbeitswelten
Interview: Kathrin Herzog, Jens Bräuer

Kapitel 2

50 Unternehmen, Arbeitsmarkt & Soziales

- 52 Soziales Unternehmertum
Fabian Oestreicher, Carolin Paar
- 58 Sich für andere stark machen ist Ehrensache
Case Study: Ehrensache
- 61 21st Century Skills
Hanna Daum
- 68 Nachhaltige Nachwuchsförderung
Case Study: Du bist ein Talent
- 72 Beschäftigungssicherung am Arbeitsmarkt
Dr. Christoph Kahlenberg
- 80 Sozial verantwortungsvolles Führen
Karoline Bünker

Kapitel 3

88 Personalpolitik & Arbeitskultur

- 90 Nachhaltiges Personalmanagement
Dr. Günther Vedder
- 98 Gesundheitsschutz in der neuen Arbeitswelt
Klaus Depner
- 106 5 Tipps für Arbeitnehmer im Homeoffice
- 108 Führen für die Zukunft
Richard Jager
- 116 5 Tipps für die Führung virtueller Teams
- 118 Die nächste Generation
Interview: Randstad Nachwuchskräfte
- 124 Vom Image zur Unternehmenskultur
Andreas Bolder

132 Glossar

135 Über Randstad

Einordnung des Themas und der Methodik

Wachstum und Wohlstand sind nicht selbstverständlich. Beides hängt von den Ressourcen ab, die uns, unserer Gesellschaft und der Wirtschaft zur Verfügung stehen. Ein nachhaltiger Umgang mit diesen Ressourcen hat zum Ziel, dass alle von ihnen profitieren, auch zukünftige Generationen.

Wie wir leben, arbeiten und wirtschaften ist jedoch nicht nur eine Frage der ökologischen Effizienz. Diese Problematik hat zuletzt die „Fridays for Future“-Protestbewegung auf eindringliche Weise ins öffentliche Bewusstsein gebracht. Soziale Gerechtigkeit, aber auch Gesundheit und Bildung sind Schwerpunkte der insgesamt siebzehn Ziele für nachhaltige Entwicklung, die die Vereinten Nationen definieren. Nicht zuletzt die wachsende internationale Dimension der aktuellen Diskussion verdeutlicht: Nachhaltigkeit ist ein Thema, das uns alle betrifft.

Das trifft auf die Wirtschafts- und Arbeitswelt im Besonderen zu. So stehen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam vor der Herausforderung, Nachhaltigkeit mit Wirtschaftlichkeit zu vereinbaren. Besonders große Unternehmen in technologieintensiven Wirtschaftssektoren zeichnen sich durch innovative Nachhaltigkeitskonzepte aus. Aber auch für mittelständische Unternehmen bleibt nachhaltiges Wirtschaften kein Lippenbekenntnis. Insgesamt 86% aller deutschen Unternehmen engagieren sich bereits proaktiv für mehr Nachhaltigkeit.



Sie reagieren auf und verstärken damit einen Trend, der von Arbeitnehmern, besonders den jüngeren unter ihnen, mit in die Berufswelt getragen wird. Nachhaltigkeit ist für sie nicht nur zu einer übergeordneten Einstellungsfrage geworden, was die Aus- und Mitgestaltung der eigenen Arbeit, des eigenen Arbeitsplatzes, des eigenen Unternehmens anbelangt. Über ein Drittel entscheidet sich mittlerweile bewusst für einen Arbeitgeber, der einen Schwerpunkt auf die Umsetzung nachhaltiger Ziele setzt.

Welche langfristigen Veränderungen wird diese Verlagerung hin zu ökologischen, sozialen, gesundheitlichen und bildungspolitischen Belangen in der Arbeitswelt mit sich bringen? Um Antworten auf diese und weitere Fragen zu finden und sie aus der Perspektive von Wirtschaft, Arbeit und Personal tiefergehend zu diskutieren, hat der Personaldienstleister Randstad in einer Reihe von Studien abgefragt, wie Arbeitnehmer, Führungskräfte und HR-Experten zum Thema Nachhaltigkeit stehen. In diesem Whitepaper haben wir die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Zeitraum von 2019 bis 2020 zusammengetragen. Die Ergebnisse haben unsere Arbeitsmarktexperten in Fachbeiträgen aufbereitet und mit Beispielen aus der Praxis veranschaulicht.

1.1 Die Studien

Die in Zusammenarbeit von Randstad und dem ifo-Institut entwickelte Randstad-ifo-Personalleiterbefragung zeigt die langfristige Bedeutung und Funktion von Flexibilisierung im Personaleinsatz. Dazu werden vierteljährlich mehr als 1.000 Personalleiter befragt. Im Rahmen der Sonderfrage werden zusätzlich aktuelle Personalthemen aufgegriffen. Im ersten Quartal 2020 galt diese Zusatzbefragung dem Thema Nachhaltigkeit.

Die Arbeitnehmerperspektive beleuchtet eine Studie, die Anfang 2020 von Randstad und CIVEY konzipiert und durchgeführt wurde. Die Online-Umfrage zur Nachhaltigkeit richtete sich an Arbeitnehmer in Deutschland, mit Detailauswertungen in insgesamt 5 Branchen.

Ebenfalls um die Bedürfnisse von Arbeitnehmern geht es in der Studie Randstad Employer Brand Research. Die jährliche Erhebung liefert nützliches Wissen über das Thema „Arbeitgebermarke“ und wichtige Erkenntnisse darüber, warum Menschen bestimmte Jobs und Arbeitgeber auswählen. Verantwortlich für die Durchführung zeichnen externe und unabhängige Institute, die Arbeitssuchende und Arbeitnehmer in 26 Ländern befragen.

Eine Brücke zwischen Arbeitsmarkt und Wirtschaft schlägt die Studie zur Wettbewerbsfähigkeit von französischen und deutschen Industrieunternehmen. Im Auftrag von Randstad Inhouse Services befragte das französische Marktforschungsinstitut Opinion Way jeweils rund 200 Unternehmen aus der Industriebranche in Frankreich und Deutschland mit 10 oder mehr Angestellten.

Einen Blick auf das wirtschaftliche Themenfeld Nachhaltigkeit selbst wirft der internationale Studienbericht „Sustainability@Work“. Der im Auftrag von Randstad von Prof. Dr. Wayne Visser verfasste Report vereint Daten und Analysen aus verschiedenen HR-Bereichen, um die Chancen nachhaltiger Entwicklungsstrategien für zukünftige Unternehmensmodelle zu beleuchten und zu ergründen, welche Rolle dabei dem Arbeitsmarkt zukommt.



Zahlen & Fakten

76%

der Unternehmen sehen Nachhaltigkeit als wichtiges Thema.¹

86%

der Unternehmen haben bereits Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit ergriffen.¹

46%

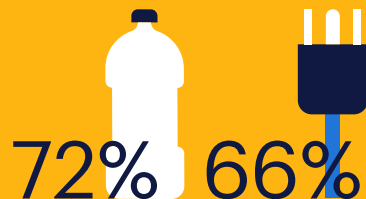
der Erwerbstätigen in Deutschland stufen das derzeitige Engagement von deutschen Unternehmen für Nachhaltigkeit als schlecht ein.²

50%

der Erwerbstätigen in Deutschland halten die Belohnung von nachhaltigem Verhalten für sinnvoll.²

50%

der Erwerbstätigen misst der Senkung des Ressourcenverbrauchs große Bedeutung bei.²



72% 66%

Unternehmen fokussieren sich auf eine verstärkte Mülltrennung und auf das Sparen von Strom & Wasser.¹

43%

der deutschen Unternehmen sehen im Personalwesen großes Potenzial, die Nachhaltigkeit voranzutreiben. Damit liegt der HR-Bereich auf Platz drei hinter Umweltschutz und Ressourceneffizienz.¹



40%

der weltweiten Erwerbstätigen haben gesundheitliche Probleme durch arbeitsbedingten Stress.³

41%

der Erwerbstätigen fordern die Förderung der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.²

23%

der Arbeitnehmergeneration Z sind CSR-Themen wie Diversität bei der Wahl ihres Arbeitgebers wichtig.⁴

35%

der Arbeitnehmer würden sich für ein nachhaltig engagiertes Unternehmen bei der Jobsuche entscheiden.²

58%

der Unternehmen engagieren sich für mehr Nachhaltigkeit, um das Firmenimage zu verbessern.¹

¹ Randstad-ifo-Personalleiterbefragung Q1 2020

² Randstad-CIVEY-Befragung, Q1 2020

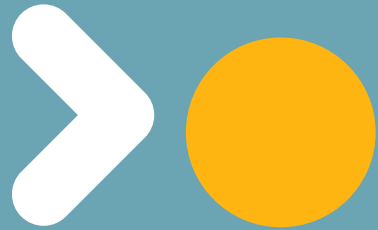
³ Sustainability@Work 2020

⁴ Randstad Employer Brand Research 2019

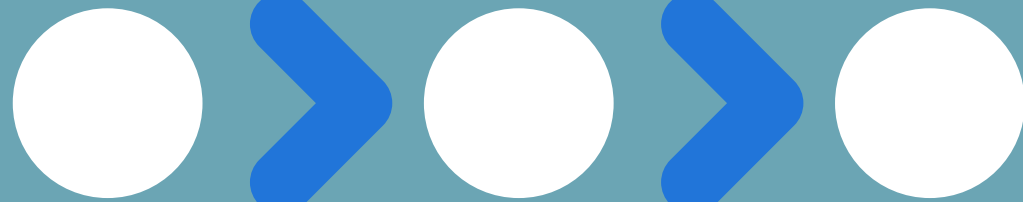
Gesellschaft

Wirtschaft

Nachhaltigkeit



Kapitel 1



- 16 Corporate Social Responsibility
Carlotta Köster-Brons
- 24 Infos zur CSR-Berichtspflicht
- 26 CSR-Beratung und -Zertifizierung
Interview: Martin Wittau
- 29 Neue Perspektiven in Unternehmen
Artikel: Dr. Johann Wackerbauer
- 37 Diversity Management
Artikel: Canan Ulug
- 44 Schöne neue Arbeitswelten
Interview: Kathrin Herzog, Jens Bräuer

Corporate Social Responsibility

Carlotta Köster-Brons
Leiterin Randstad Haupt-
stadtbüro und Nationale
CSR-Koordinatorin

Corporate Social Responsibility (CSR), oft auch als Nachhaltigkeit definiert, gehört für große Unternehmen, aber auch zunehmend für engagierte kleinere und mittlere Unternehmen, fest in ihr Unternehmensportfolio. Was verbirgt sich hinter diesen Begriffen und ist das Engagement der Unternehmen ehrlich und nachhaltig oder eher ein "Window-Dressing" oder "Green-Washing", wie von Kritikern oft behauptet? Warum engagieren sich Unternehmen und ist das Unternehmen, das sich im Bereich der Wiederaufforstung engagiert, nachhaltiger als ein Unternehmen, das seine Schwerpunkte im Bereich der Qualifizierung und Weiterbildung sieht? Und was für eine Rolle spielt überhaupt die Politik in Form von nationalen, aber insbesondere auch von internationalen Regelungen?

CSR – eine Leitidee mit vielen Definitionen

Was heißt eigentlich Corporate Social Responsibility? Den Begriff CSR allgemeingültig zu definieren ist schlichtweg nicht möglich. Wissenschaft und Praxis, aber auch politische Stakeholder haben hier sehr unterschiedliche Ansätze, die sich nicht in einer allgemeingültigen Definition zusammenfassen lassen. CSR ist vielmehr eine Leitidee.

Die EU-Kommission hat 2011 definiert, dass im Rahmen einer CSR-Strategie "die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft im Vordergrund stehen" sollen. CSR beschreibt also das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, das diese freiwillig und über das gesetzliche Maß hinaus in den Bereichen Umwelt, Soziales und Wirtschaft



für eine zukunftsfähige Gesellschaft leisten. Im politischen Kontext wird CSR oft als freiwillige Selbstverpflichtung von Unternehmen zu verantwortlichem Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette (Beschaffung, Transport, Produktion, Konsum, Entsorgung etc.) gesehen.

Wie definiert Randstad Deutschland Nachhaltigkeit? Wo sind unsere Handlungsschwerpunkte?

Unsere erste Nachhaltigkeitsstrategie haben wir im Jahr 2006 erarbeitet und seitdem kontinuierlich weiterentwickelt. Für Randstad Deutschland heißt Corporate Social Responsibility, dass wir im Bereich unseres Kerngeschäftes soziale und gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und unsere Unternehmensstrategie auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet haben. Dabei versuchen wir, unsere ökonomischen, sozialen und ökologische Ziele, die wir uns gesetzt haben, aufeinander abzustimmen. Als das wesentliche Handlungsfeld unserer CSR-Strategie sehen wir die Verantwortung, so vielen Menschen wie möglich eine sozialversicherungspflichtige Arbeit zu ermöglichen. Als zentrale Leitlinie gilt für uns dabei der Grundsatz:

“ Wir entwickeln Talente in
Wirtschaft und Gesellschaft ”

Wir sind davon überzeugt, dass eine CSR-Strategie nur erfolgreich sein kann, wenn die darauf abgestimmten Aktivitäten einen ganz klaren Bezug zum Kerngeschäft haben. Denn nur wenn die CSR-Strategie mit der DNA des Unternehmens verwoben ist, kann sie erfolgreich sein. Als größter Personaldienstleister der Welt stehen bei uns folgerichtig der Mensch, seine erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt sowie alle Aspekte rund um die Themen Arbeit, Qualifikation und Weiterbildung im Mittelpunkt.

Neue Standards: Messbarkeit und Transparenz

Während in den Anfängen unseres nachhaltigen Handelns unser Engagement sich eher daran orientiert hat, was wir als

Unternehmen für Maßnahmen als gut und richtig erachteten, haben wir seit einigen Jahren unser CSR-Engagement an nachhaltigkeitsrelevanten Standards und Zielsetzungen orientiert. Eine CSR-Strategie muss unserer Überzeugung nach im Jahr 2020 messbar und transparent sein. Für die Strukturierung unseres Engagements spielen die 17 „Sustainable Development Goals“ (SDGs) der Vereinten Nationen (UN) eine zentrale Rolle.

Die 17 Sustainable Development Goals

Die SDGs sind das Kernstück der Agenda 2030, die im September 2015 in New York auf einem Gipfel der Vereinten Nationen von allen Mitgliedsstaaten verabschiedet worden sind. Mit der Agenda 2030 drücken die UN die Überzeugung aus, dass die globalen Herausforderungen nur von allen Staaten dieser Welt gemeinsam gelöst werden können. Die 17 SDGs sind unteilbar und bedingen einander. Ihnen sind fünf Kernbotschaften als handlungsleitende



Prinzipien vorangestellt: Mensch, Planet, Wohlstand, Frieden und Partnerschaft. Randstad Deutschland konzentriert sich, basierend auf unserem Kerngeschäft, auf die Ziele Gesundheit und Wohlergehen, hochwertige Bildung, Geschlechtergerechtigkeit, menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum und Maßnahmen zum Klimaschutz.



Nachhaltigkeit benötigt ganzheitlichen Ansatz

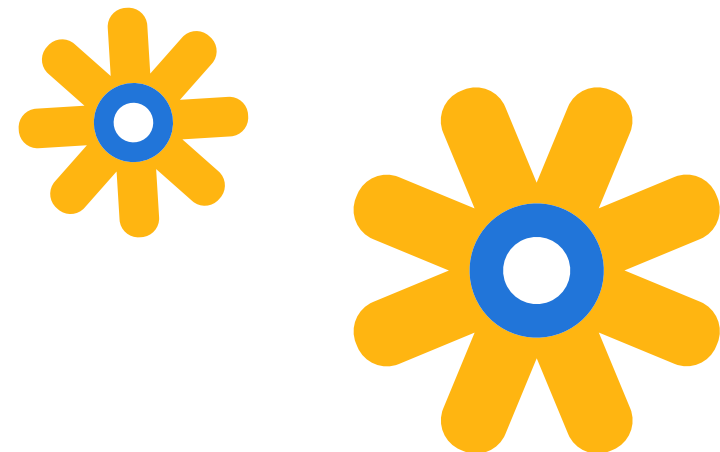
Nachhaltigkeit ist eine Querschnittsaufgabe, die auf einem ganzheitlichen Ansatz beruht. Es ist aus unserer Sicht daher selbstverständlich, dass die Ziele, die wir uns gesetzt haben, jeder Abteilung im Unternehmen bekannt sind und wir im Gespräch mit allen Abteilungen versuchen, so viele Prozesse wie möglich nachhaltig auszurichten. Dieser interdisziplinäre Ansatz ist nicht immer leicht umzusetzen, denn er bedeutet für alle, die zum Teil gewohnten Handlungsweisen zu analysieren, zu verwerfen und neue Wege zu suchen. Wir haben jedoch im Unternehmen die Erfahrung gemacht, dass gerade dann, wenn Widerstände überwunden werden müssen, der Erfolg, den man erzielt, alle Akteure dazu motiviert, weiterzugehen.

Wie lässt sich das CSR-Engagement von Unternehmen überprüfen?

In der CSR-Landschaft gibt es eine Vielzahl von Siegeln und Zertifikaten, die dazu beitragen, das Engagement eines Unternehmens zu prüfen, zu dokumentieren und sichtbar zu machen. Ein einheitliches Standardverfahren gibt es aber jedoch nicht. Das Europäische Parlament und die Mitgliedstaaten der Europäischen Union haben 2014 die Richtlinie zur Erweiterung der Berichterstattung von großen kapitalmarktorientierten Unternehmen, Kreditinstituten, Finanzdienstleistungsinstituten und Versicherungsunternehmen, genannt CSR-Richtlinie, verabschiedet.

Ziel der Richtlinie ist es, die Transparenz über ökologische und soziale Aspekte von Unternehmen sicherzustellen. Im Fokus stehen hier Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen sowie die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Mit dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz ist die EU-Richtlinie 2017 von Deutschland in nationales Recht umgesetzt worden. Seit 2017 müssen insbesondere große börsennotierte Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten über ihre Konzepte, Ergebnisse, Risiken und Leistungsindikatoren zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen sowie zur Achtung der Menschenrechte und zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung Bericht erstatten.

Die Randstad Deutschland GmbH & Co. KG hat eine Muttergesellschaft in den Niederlanden, auf die diese Kriterien zutreffen, daher gilt die Berichtspflicht nur für die Randstad Holding in den Niederlanden. Dieser Sachverhalt führt aber nicht dazu, dass wir in Deutschland uns zurücklehnen und unsere Engagements keiner Prüfung unterziehen. Wir lassen unsere Strategie und unsere Maßnahmen jährlich vom Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) freiwillig überprüfen. Es ist uns wichtig, einen externen Sparringspartner zu haben, der uns ein Feedback gibt und uns kontinuierlich hilft, uns zu verbessern. Darüber hinaus erstellen wir in regelmäßigen Abständen einen CSR-Bericht, in dem wir über unsere CSR-Strategie, unsere Zielvorgaben, die wir uns gesetzt haben, und unsere Projekte berichten.



Warum stellen wir uns diesem Prozess?

Das tragende Prinzip für alle CSR-Maßnahmen sollte Freiwilligkeit sein. Wir sind davon überzeugt, dass sich die besten CSR-Konzepte entwickeln können, wenn ein Unternehmen größtmöglichen Freiraum bei der Ausgestaltung seiner CSR-Aktivitäten hat. Aktuell ist jedoch festzustellen, dass es von politischer Seite starke Bestrebungen der Europäischen Union gibt, die Kriterien zur nichtfinanziellen Berichterstattung zu überarbeiten und somit auch stärker zu regulieren. Ebenso ist aktuell eine intensive Debatte zum „Nationalen Aktionsplan – Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte“ (NAP) festzustellen. Die im Jahr 2011 verabschiedeten UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte konkretisieren die richtige Rollenverteilung durch das Drei-Säulen-Konzept „Protect – Respect – Remedy“. Danach ist es die Aufgabe des Staates, die Menschen auf seinem Territorium vor Menschenrechtsverletzungen durch nicht-staatliche Akteure zu schützen. Pflicht der Unternehmen ist es, die Menschenrechte zu achten.

Die Bundesregierung hat durch den im Dezember 2016 verabschiedeten NAP diese Prinzipien in Deutschland umgesetzt. Dabei hat sie die Erwartungshaltung an alle Unternehmen aufgestellt, einen Prozess der „unternehmerischen Sorgfalt mit Bezug auf die Achtung der Menschenrechte“ einzuführen. Aktuell läuft bis Ende Mai in Deutschland die abschließende quantitative Monitoring-Erhebung, die untersucht, ob 50% der Unternehmen einen Prozess der angemessenen, menschenrechtlichen Sorgfalt eingeführt haben. Im Sommer 2020 sollen die finalen Ergebnisse veröffentlicht werden, von deren Ergebnis es die Bundesregierung abhängig macht, ob Folgemaßnahmen zum NAP beschlossen werden.



CSR-Politik muss von ganzem Unternehmen getragen werden

Eine immer stärker werdende politische Steuerung in das Themenfeld CSR wird nicht zu einer Verbesserung des Engagements führen. Ja, das CSR-Engagement eines Unternehmens muss qualitativ hochwertig sein und als Querschnittsaufgabe im Unternehmen verankert sein. Das ist der Grund, warum wir unser Engagement freiwillig prüfen lassen. Das Wichtigste aber ist, dass die Beschäftigten eines Unternehmens die CSR-Politik verstehen, mittragen, leben und kontinuierlich weiterentwickeln. Nur wenn diese Parameter vorhanden sind, werden wir die Herausforderungen der 17 „Sustainable Development Goals“ der Vereinten Nationen (UN), die vor uns liegen, lösen können. Je stärker die Politik durch weitere Richtlinien und Aktionspläne die tägliche Handhabung des CSR-Bereichs in einem Unternehmen erschwert, desto größer ist die Gefahr, dass der intrinsisch motivierte Weg, den die Unternehmen eingeschlagen haben, in Frage gestellt wird.



Carlotta Köster-Brons ist Leiterin des Hauptstadtbüros und die nationale CSR-Koordinatorin für Randstad Deutschland. Ihre Aufgabe ist es, mit den verschiedenen Stakeholdern über den umfangreichen Bereich der Personaldienstleistungen in den Dialog zu treten und die Positionen von Randstad im politischen Berlin zu vertreten.

Infos zur CSR-Berichtspflicht

Seit 2017 gilt in Deutschland die CSR-Richtlinie. Verabschiedet vom Europäischen Parlament und den europäischen Mitgliedsstaaten hat diese Richtlinie zum Ziel, die Situation von Nachhaltigkeit in Unternehmen transparent zu machen. Neben Umweltschutz, Gleichberechtigung und Arbeitnehmerbelangen geht es um die Achtung der Menschenrechte. Korruption und Bestechung sind ebenfalls wichtige Themen.

01

Für wen gilt die CSR-Richtlinie?

Die CSR-Richtlinie gilt für alle kapitalmarktorientierten Unternehmen, Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern und mehr als 40 Millionen Euro Umsatz oder einer Bilanzsumme von mehr als 20 Millionen Euro.

02

Was muss der CSR-Bericht enthalten?

Der Bericht umfasst einen Lagebericht oder separaten Nachhaltigkeitsbericht mit nicht-finanziellen Informationen (Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, Achtung der Menschenrechte, Bekämpfung von Korruption und Bestechung).

03

Welche Berichtsstandards gibt es?

Für die Veröffentlichung des Berichts können u.a. folgende Formate gewählt werden:

- Global Reporting Initiative (GRI)
- UN Global Compact (UNGC)
- Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)

04

Wird der Bericht geprüft?

Eine externe Prüfung der CSR-Berichte ist nicht verpflichtend. Wenn externe Prüfer beauftragt werden, muss das Prüfergebnis allerdings offengelegt werden.



CSR -Beratung und -Zertifizierung



Martin Wittau ist Politikwissenschaftler, Historiker und selbstständiger Medien- und Kommunikationsberater. Für die Bundesvereinigung für Nachhaltigkeit ist er ehrenamtlich als Vizepräsident tätig.

Ein Interview mit Martin Wittau,
Vizepräsident Bundesvereinigung
Nachhaltigkeit e.V.

Herr Wittau, was versteht man eigentlich unter Nachhaltigkeit?

MW: Heute gibt es vor allem in Wirtschaftskreisen ein Begriffsverständnis von Nachhaltigkeit, das sehr stark von einer diffusen Vorstellung von „Dauerhaftigkeit“, noch besser: „Ewigkeit“, getragen ist. Hier ist oft die Rede von einem „nachhaltigen“ Unternehmenserfolg, der sich eher monetär bemisst. Kaum jemand hat eine klare und umfängliche Vorstellung davon, was den Begriff oder was nachhaltiges Handeln ausmacht.

Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie?

MW: Aus meiner Sicht hat die UNESCO-Dekade „Bildung für Nachhaltige Entwicklung“ stark zu einem breiten Verständnis in der Öffentlichkeit beigetragen, das vor allem den Ausgleich und den Erhalt von Ressourcen für die Zukunft im Blick behält, wir nennen dies eine Orientierung am Gleichgewicht. Durch das Pariser Klimaabkommen von 2015 und die trockenen, heißen Sommer 2018/2019 wurde die Gleichgewichtsorientierung durch einen relevanten, aber auch sehr engen Fokus auf den Klimaschutz abgelöst. Die fast zeitgleich mit dem Klima-Abkommen vorgestellten Globalen Nachhaltigen Entwicklungsziele der UN rücken hierdurch aus dem Zentrum der Aufmerksamkeit, was sie bis heute in ihrer öffentlichen Wahrnehmung schwächt.

Wie beurteilen Sie die nachhaltigen Entwicklungsziele der UN?

MW: Die Gesamtheit der SDGs spiegelt meiner Auffassung nach derzeit am besten die Komplexität von Nachhaltigkeit wider. Sie zeigt auch, dass alles mit Allem zusammenhängt. Darum haben wir in der Bundesvereinigung Nachhaltigkeit einen unserer Arbeitsschwerpunkte auf die Implementierung der Nachhaltigkeitsziele in Organisationen und Unternehmen gelegt.

Sie beraten und zertifizieren Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell nach nachhaltigen Entwicklungszielen ausrichten wollen. Was sind die Kernpunkte Ihres Angebots?

MW: Wir setzen vor allem dort an, wo innerhalb der Unternehmensorganisation nur geringe Möglichkeit besteht, eigene Ressourcen für die Transformation zur Nachhaltigkeit vorzuhalten. Unser Mitgliedsverband IASA e.V. (International Association for Sustainable Aviation) hat hierzu ein umfangreiches Zertifizierungssystem entwickelt, das auf wesentlichen Inhalten der ISO 26000 aufbaut. Auf diese Weise kann der Grad der Nachhaltigkeit des eigenen Unternehmens messbar gemacht und per Gütesiegel bestätigt werden. Für Kleinstunternehmen bieten wir als Bundesvereinigung Nachhaltigkeit auch die Unterstützung an, die zu einer Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) führt und einen Einstieg in die nachhaltige Unternehmensführung darstellt.

Wie können sich mittelständische Unternehmen für mehr Nachhaltigkeit engagieren?

MW: Es ist uns vollkommen bewusst, dass es für kleine Unternehmen nicht leicht ist, über die kaum vorhandene Zeit für das Alltagsgeschäft und der damit verbundenen Aufgaben hinaus sich zusätzlichen Aufgaben zu widmen. Wir wissen jedoch auch, dass Unternehmen umso besser im Wettbewerb – auch im Wettbewerb um Fachkräfte – aufgestellt sind, je besser sie ihr Geschäftsmodell und ihre Prozesse unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten aufstellen.



Sind große Unternehmen grundsätzlich im Vorteil?

MW: Die sogenannten „Global Player“ der Wirtschaft sind sich inzwischen darüber im Klaren, dass in Zeiten globaler sozialer Netzwerke die eigene Reputation mit dem Grad der Übernahme von Verantwortung steht oder fällt. Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf und die Zukunftsfähigkeit. Was für die globale Ebene gilt, trifft maßstabsgetreu auch für jedes Unternehmen zu, das vor Ort in Regionen und Kommunen verwurzelt ist. Jedes regionale Kleinunternehmen spielt eine sehr zentrale Rolle für die Stabilität in der Region und für die Lebensgrundlagen ihrer Bewohnerinnen und Bewohner. Dies erleben wir in der Zeit von Corona hautnah und wir erleben vor allem, dass die Stärkung regionaler Lieferketten das Kernelement einer Wirtschaft ist, die widerstandsfähig gegen Krisen und Risiken ist.

Wie geht die Entwicklung von Nachhaltigkeit in Unternehmen weiter?

MW: Bei der Transformation zur Nachhaltigkeit geht es in erster Linie um die eigene Wahrnehmung, die Wirkung des Unternehmens nach außen und innen und um die eigenen Werte und Ziele. Es ist notwendig, sich als Unternehmen diese Werte und Ziele immer wieder klar zu machen, sie zu hinterfragen, zu beleuchten und zu optimieren. Es geht um die Evaluation des eigenen Betriebes und seiner Wirkungskreise. Ich mag daher gerne abschließend noch einmal die Relevanz der Neuausrichtung von Unternehmen hin zu einer nachhaltigen Entwicklung unterstreichen und Unternehmen darin bestärken und ermutigen, diesen Schritt zu gehen. Gerne gemeinsam mit der Bundesvereinigung Nachhaltigkeit.

Neue Perspektiven in Unternehmen

Dr. Johann Wackerbauer
ifo Institut

Das Leitbild der Nachhaltigkeit gewinnt im politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben zunehmend an Aufmerksamkeit. Für Unternehmen bedeutet das, dass auch betriebswirtschaftliche Aspekte zentrale Treiber werden für ein verantwortungsvolles Wirtschaften, das langfristig in einer globalisierten Welt ökonomisch, ökologisch und sozial tragfähig ist. Inwieweit wird ein nachhaltiges Wirtschaften bereits im unternehmerischen Alltag umgesetzt? Im ersten Quartal 2020 befragte das ifo Institut im Auftrag von Randstad Deutschland rund 850 Personalleiter, welche Rolle das Prinzip der Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen spielt.

Der Entstehungsprozess des Prinzips Nachhaltigkeit

Die Grundlage für den heute verwendeten Begriff der nachhaltigen Entwicklung als politisches Leitprinzip schuf der Bericht der Vereinten Nationen Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, der sogenannten Brundtland-Kommission, von 1987. Dort heißt es: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Unter Nachhaltigkeit versteht man eine Entwicklung, die ökologisch verträglich, sozial gerecht und wirtschaftlich leistungsfähig ist. Dies beinhaltet auch, nicht auf Kosten der Menschen in anderen Weltregionen und nicht auf Kosten zukünftiger Generationen zu leben.“





Auf der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 verständigte sich die internationale Staatengemeinschaft auf das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung („sustainable development“). In der Rio-Deklaration werden der gemeinsame Wille und die gemeinsame Verantwortung zum Ausdruck gebracht, die Ressourcen der Erde künftig so behutsam zu nutzen, dass alle Länder der Erde gerechte Entwicklungschancen erhalten, wobei die Entfaltungschancen zukünftiger Generationen aber nicht geschmälert werden. Zu den wichtigen Beschlüssen der Rio-Konferenz 1992 gehören neben der Rio-Deklaration und der Agenda 21 die Klimarahmenkonvention, die Konvention zum Schutz der biologischen Vielfalt, die Konvention zur Bekämpfung der Wüstenbildung und die Waldgrundsatzserklärung.¹

Die Bedeutung der Nachhaltigkeit für die Unternehmen

Heutzutage übt das Prinzip der Nachhaltigkeit einen erheblichen Einfluss sowohl auf den unternehmerischen Erfolg als auch auf die Unternehmensstrategien aus. Die erste Frage der Randstadifo-Personalleiterbefragung lautete daher: Ist Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema in Ihrem Unternehmen? Dies beantworteten 76% aller Umfrageteilnehmer mit Ja, 15% mit Nein und 9% mit „Weiß nicht“. Dabei fiel die Zustimmung beim Verarbeitenden Gewerbe und bei den Dienstleistungen höher aus als im Handel, bei dem jeder fünfte Befragte dies verneinte. Des Weiteren steigt die Zustimmung mit der Unternehmensgröße: 94% der teilnehmenden Personalleiter aus Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten erachten Nachhaltigkeit als ein wichtiges Thema und nur 5% als unwichtig. Bei Kleinunternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten bejahten 74% diese Frage und in der Größenklasse von 50 bis unter 500 Beschäftigten 72%.

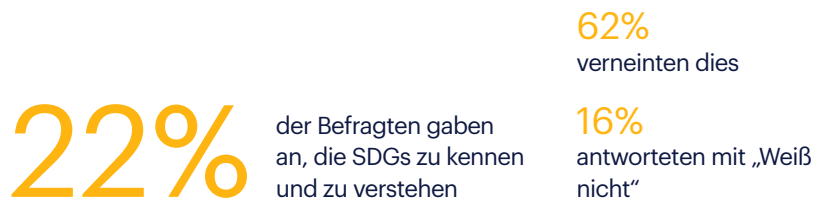
Die Sustainable Development Goals

Seit 1992 etabliert sich das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung sowohl in der globalen als auch in der europäischen und deutschen Politik. Im Jahr 2002 beschloss Deutschland seine nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Der Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung

¹ BMU: Nachhaltige Entwicklung als Handelsauftrag

in Johannesburg, Südafrika, von 2002, zog zehn Jahre nach der Rio-Konferenz Bilanz und gab dem Politikfeld einer nachhaltigen Entwicklung neue Impulse. Anlässlich des 20. Jahrestages des Gipfels von 1992 wurde auf der UN-Konferenz für Nachhaltige Entwicklung (Rio+20) im Juni 2012 in Rio de Janeiro unter Beteiligung zahlreicher Staats- und Regierungschefs das politische Bekenntnis zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsprinzips erneuert. Dabei beschloss die Staatengemeinschaft globale Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals) zu entwickeln, die schließlich im Jahr 2015 in der 2030-Agenda für eine nachhaltige Entwicklung mündeten. Diese 2030-Agenda wurde am 25. September 2015 beim UNO Nachhaltigkeitsgipfel der Staats- und Regierungschefs verabschiedet. Zielsetzung der 2030-Agenda ist es, die globale Entwicklung sozial, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltig zu gestalten und somit die längst überfällige Transformation der Volkswirtschaften hin zu einer deutlich nachhaltigeren und inklusiveren Entwicklung kräftig voranzutreiben. Sie beinhaltet 17 Nachhaltigkeitsziele, die Sustainable Development Goals (SDGs), mit denen sich die Weltgemeinschaft erstmals auf einen universalen und alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen einschließenden Katalog von festen Zeitzielen geeinigt hat, der die internationale Zusammenarbeit in zentralen Politikbereichen in den nächsten Jahrzehnten maßgeblich prägen wird.¹

Zum einen wird mit den 17 SDGs die Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsprinzips konkretisiert, zum anderen wird die Zielsetzung aber auch unübersichtlicher. Die zweite Frage der Randstad-ifo-Personalleiterbefragung lautete daher: Kennen und verstehen Sie die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen?



¹ BMU: Die 2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung

An den Antworten stellte sich heraus, dass die SDGs weit weniger bekannt sind als das Prinzip der Nachhaltigkeit: Nur 22% der Befragten gaben an, die SDGs zu kennen und zu verstehen, aber 62% verneinten dies und 16% antworteten mit „Weiß nicht“. Dabei ergaben sich kaum Unterschiede zwischen den verschiedenen Wirtschaftszweigen: Bei den Dienstleistungen lag die Kenntnis der SDGs um einen Prozentpunkt höher und im Verarbeitenden Gewerbe um zwei Prozentpunkte niedriger. Dagegen wirkte sich bei dieser Frage die Unternehmensgröße deutlich aus: In der obersten Größenklasse ab 500 Beschäftigten bejahten immerhin 39% diese Frage und 45% verneinten sie. Dies lässt sich sicherlich damit erklären, dass größere Unternehmen häufiger über einschlägige Stabstellen – z. B. für Corporate Social Responsibility – verfügen, die sich mit dieser Thematik beschäftigen.

Unternehmerische Potenziale für mehr Nachhaltigkeit

Als drittes wurde gefragt, in welchen Bereichen in den Unternehmen es Potenziale gibt, um die Nachhaltigkeit zu erhöhen. Dabei waren Mehrfachnennung möglich. Es stellte sich heraus, dass die Personalleiter diese Potenziale in erster Linie bei der ökologischen Dimension des Nachhaltigkeitsbegriffs erkennen: 71% nannten den Bereich Ressourceneffizienz – in Bezug auf den Strom- und Wasserverbrauch und die CO₂-Emissionen. 43% nannten den Bereich Human Resources, was sich auf den Anteil von Frauen in Führungspositionen, Arbeitszeitmodelle, Gesundheitsförderung sowie Diversity bezieht.

Diese Aspekte tangieren sowohl die ökonomische als auch die soziale Dimension des Nachhaltigkeitsbegriffs. Im Bereich der CSR-Aktivitäten in Form von Freistellungen für ehrenamtliche Tätigkeiten oder Unterstützung von sozialen Projekten, die der sozialen Dimension zuzurechnen sind, sahen nur 22% der Befragten Potenziale. 3% nannten andere Bereiche wie z.B. das Umweltmanagementsystem, den Einsatz von Recyclaten und Recyclingaktivitäten, ermäßigte ÖPNV-Tickets oder den Ersatz von Dienstreisen durch Web-Meetings. 14% der Umfrageteilnehmer schließlich konnten kein Potenzial zur Erhöhung der Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen erkennen.

Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit

Von 86% der Befragten wurden bereits Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit ergriffen, von 9% nicht, und 5% der teilnehmenden Personalleiter gaben an, dies nicht zu wissen. Bei der Frage, welche Art von Maßnahmen ergriffen wurden, steht die Mülltrennung mit 72% ganz vorne, gefolgt von Strom- und Wassereinsparung. Hierbei handelt es sich um Maßnahmen mit ökologischem Bezug, die gleichzeitig mit Kosteneinsparungen, somit wirtschaftlichen Vorteilen, einhergehen. Danach folgen Maßnahmen, die in erster Linie der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit zuzurechnen sind, wie Erhöhung der Mitarbeiterbildung und flexiblere Arbeitszeitmodelle mit jeweils 48%. Im Weiteren wurden Maßnahmen mit eindeutig ökologischem Aspekt genannt wie Nutzung nachhaltiger Technologien (41%), Senkung des Schadstoffausstoßes (35%), papierfreies Büro (35%), Verwendung von Recyclingprodukten (33%) und Nutzung von Ökostrom (30%, Mehrfachnennungen). Maßnahmen, die sich auf die soziale Dimension des Nachhaltigkeitsbegriffs beziehen, wie die Erhöhung des Anteils von Geflüchteten an den Mitarbeitern bzw. Erhöhung der Schwerbehindertenquote oder CSR-Engagement, wurden dagegen wesentlich seltener durchgeführt.

Motivation zur Ergreifung von Maßnahmen und Hemmnisse

Hinsichtlich der Frage nach der Motivation für die Ergreifung von Maßnahmen stand der Umweltschutz mit 73% der Antworten eindeutig an vorderster Stelle (wieder waren Mehrfachnennungen möglich). Gesetzliche Vorgaben wurden nur von 22% genannt, wobei zu berücksichtigen ist, dass Umweltschutzmaßnahmen ohnehin zu einem großen Teil auf Umweltgesetzen und -verordnungen beruhen. Das Firmenimage allgemein wurde von 58% der Umfrageteilnehmer als Motivation genannt und die Mitarbeiterbindung von 52%. Für die Kundenbindung scheinen die Maßnahmen für Nachhaltigkeit mit 27% der Nennungen nicht sehr wichtig zu sein, wobei allerdings zu beachten ist, dass auch das Firmenimage für die Kundenbindung von Bedeutung sein kann, daneben natürlich auch für das Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit insgesamt.

Unter jenen 9% der teilnehmenden Unternehmen, die noch keine Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit ergriffen haben, gaben 31% der jeweiligen Personalleiter an, dass hier die Notwendigkeit nicht gesehen wird und weitere 30% antworteten, dass daraus kein Mehrwert für das Unternehmen zu erwarten sei. Jeweils 25% der Personalleiter aus diesen rund 75 Unternehmen gaben an, dass der eigene Beitrag zur Nachhaltigkeit zu gering sei oder die entstehenden Kosten zu hoch. 17% aus dieser Gruppe konzedierten, dass kein Problembewusstsein vorhanden sei. Dass die Konkurrenten sich auch nicht in Sachen Nachhaltigkeit engagieren, spielt dagegen kaum eine Rolle, diesen Sachverhalt nannten nur 2% als Motiv.

Auswirkungen auf die Unternehmenskultur

Als letztes wurde danach gefragt, ob die verstärkte öffentliche Umweltdiskussion in den letzten Jahren zu einer Veränderung der Unternehmenskultur in den Unternehmen geführt hat. Diese Frage bejahten 49% der Personalleiter, 39% verneinten sie und 12% gaben an, dies nicht zu wissen. Dies ist ein Ergebnis, das auf den ersten Blick paradox zu sein scheint, nachdem vorher 76% der Befragten angegeben hatten, dass Nachhaltigkeit für ihr Unternehmen ein wichtiges Thema ist und 86% bereits Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit ergriffen haben.



Jedoch lässt sich dieser anscheinende Widerspruch auflösen, wenn man bedenkt, dass die Umweltdiskussion schon seit den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts geführt wird und die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit daher bei vielen Unternehmen schon seit längerer Zeit die Unternehmenskultur geprägt haben dürfte. Was die ökonomische Säule der Nachhaltigkeit betrifft, so dürfte ihre Berücksichtigung für Wirtschaftsunternehmen ohnehin im Eigeninteresse liegen. Verbleibt noch die soziale Dimension der Nachhaltigkeit: Hier deuten die Befragungsergebnisse darauf hin, dass auch sie eine gewisse Rolle spielt, sich für die Zukunft aber noch ein deutliches Ausbaupotenzial dafür eröffnet.



Dr. Johann Wackerbauer studierte Volkswirtschaftslehre. Nach seiner Promotion wurde er wissenschaftlicher Mitarbeiter am ifo Institut, wo er in der Abteilung Umweltökonomie begann. Aktuell gehört er dem ifo Zentrum für Energie, Klima und Ressourcen an. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Umweltökonomie und Umweltpolitik.

ifo INSTITUTE

Leibniz Institute for Economic Research
at the University of Munich

Diversity Management

Canan Ulug
MA.i e.V.

Auch wenn Sie es vielleicht anders bezeichnen – mit Diversity Management hatten Sie in Ihrem beruflichen Alltag ganz sicher schon zu tun. Ob Sie nach qualifizierten Fachkräften im Ausland suchen. Ob Sie Ihre Produkte und/oder Dienstleistungen global vermarkten und Kontakt mit unterschiedlichen Kundenkreisen haben. Ob Sie in Ihrem Unternehmen Mitarbeitende mit verschiedenen Erfahrungen, Blickwinkeln und Fähigkeiten zusammenbringen und sich für ein respektvolles Miteinander einsetzen. Das alles hat mit Vielfalt zu tun und zeigt, wie wichtig es ist, einen bewussten, wertschätzenden und umfassenden Umgang mit Vielfalt zu finden und diese Vielfalt zu managen.

41%

der deutschen Unternehmen haben sich
Verhaltensleitlinien zur Diversität und
Inklusion gegeben.

Deutsch-Französische-Studie, OpinionWay für Randstad Inhouse Services 2019

Worüber reden wir? – Diversity und Diversity Management

Der Duden übersetzt „Diversität“ mit Vielfalt, Vielfältigkeit. In der Wissenschaft gibt es zahlreiche Definitionen von Diversity. Bezogen auf die Arbeitswelt und den Kontext von Unternehmen und Institutionen versteht man unter dem Begriff „diversity“ (mit kleinem „d“) die menschliche Vielfalt einer Belegschaft in all ihren



Facetten. Damit gemeint, sind all die identitätsrelevanten Eigenschaften, in denen sich Menschen aufgrund individueller Persönlichkeitsmerkmale (z. B. durch ihr Aussehen, ihr biologisches und soziales Geschlecht, ihre physischen und psychischen Fähigkeiten, ihre sexuelle Orientierung, ihre Herkunft und Sprache, ihre kulturelle, ethnische oder religiöse Prägung) sowie Lebensstile oder -entwürfe ähneln oder voneinander unterscheiden.

Der Begriff „Diversity“ (mit großem „D“) oder „Diversity Management“ bezeichnet den Management-Ansatz, der Vielfalt als Stärke versteht und einen ganzheitlichen Ansatz für einen produktiven und wertschätzenden Umgang mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten in einer vielfältigen Belegschaft umfasst. Verschiedenheit wird also nicht nur toleriert, sondern besonders wertgeschätzt. Es geht nicht nur um (ethnische) Minderheiten, sondern um die gesamte Belegschaft in ihren Unterschieden.

Seinen Ursprung hat der Diversity-Ansatz in der Zeit der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung. Er wurde in den späten 1990er Jahren nach Deutschland als Managementstrategie übernommen und unter dem Begriff Diversity Management (auch: Managing Diversity) weiterentwickelt.

Diversity Management geht von einer ressourcen- und potenzialorientierten Vorgehensweise als Chance für organisatorischen und wirtschaftlichen Gewinn aus. Menschen werden mit ihren unterschiedlichen Zugehörigkeiten, Bedürfnissen und Potenzialen in den Vordergrund gestellt und die bestehenden Strukturen und Prozesse (z. B. in der Personalarbeit) eines Unternehmens vor dem Hintergrund der Vielfalt auf ihre Durchlässigkeit analysiert. Diversity Management trägt somit nicht nur zur Steigerung des Erfolgs von Unternehmen bei, sondern auch dazu Chancengleichheit zu verbessern und Diskriminierungen aufgrund von bestimmten identitätsrelevanten Eigenschaften und Gruppenzugehörigkeiten in einem Unternehmen zu reduzieren.

Diversity Management in der Praxis

Diversity Management ist keine Theorie, die festlegt, wie vielfältige Unternehmen auszusehen haben, oder was sie tun müssen. Es bietet auch kein Patentrezept, das für alle passt. Es ist vielmehr ein praktischer Management-Ansatz, der alle Strategien, Maßnahmen und Instrumente zusammenfasst, welche es ermöglichen, Vielfalt aktiv zu gestalten und die damit verbundenen Veränderungsprozesse zu steuern. Mit Diversity Management lassen sich also für jedes Unternehmen individuell konkrete Ziele bestimmen, Rekrutierungs- und Arbeitsprozesse auf unbewusste Diskriminierungs- und Ausschlussprozesse analysieren, Maßnahmen strategisch planen und kontrolliert umsetzen.

Diversity Management beinhaltet eine breite Palette verschiedener Strategien, Instrumente und Maßnahmen. Diese zielen insbesondere auf die Bereiche Personalmanagement (Personalrekrutierung, Personalentwicklung und Personalbindung) und Organisationsentwicklung ab. Darunter finden sich u.a.:

- zielgruppenspezifische Rekrutierungsstrategien
- verschiedene Work-Life-Balance-Angebote
- Gestaltung alters- oder behindertengerechter Arbeitsplätze
- Einrichtung interkultureller Teams oder Netzwerkgruppen
- Nutzung einer gendergerechten und diskriminierungssensiblen Sprache
- Durchführung von interkulturellen und diversity Trainings zur Vermittlung von Schlüsselkompetenzen, die in einer vielfältigen Belegschaft wichtig sind: interkulturelle Kompetenzen und Kommunikation, Konfliktmanagement, etc.
- Mentoring-Programme
- Abbau von Sprachbarrieren z.B. durch das Angebot von Sprachkursen

- Awareness-Trainings: Schaffung von Bewusstsein für die Bedeutung von Diversity im Unternehmen, Sensibilisierung für das Erkennen von Diskriminierung
- Überprüfung der Personalpolitik auf mögliche diskriminierende Maßnahmen/Vorgehensweisen, z.B. Stellenausschreibungen gemäß dem AGG

Auf der Ebene der Weiterentwicklung von Organisationskulturen sind etwa die Durchführung von Diversity-Checks, die Entwicklung von Diversity-Leitbildern oder Betriebsvereinbarungen zur Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt wichtige Bausteine von Diversity-Konzepten.

Welche Vorteile erbringt Diversity Management? Mit Vielfalt gewinnen alle!

01 Kostensenkung durch positive Motivation und weniger Diskriminierung

Durch individuelle Wertschätzung und gelungene Integration aller Mitarbeiter*innen können Motivation und Zufriedenheit der vielfältigen Belegschaften erhöht werden. Reibungen, Spannungen, Konflikte und Diskriminierungen werden verringert. Ein gelungenes Diversity Management kann dazu beitragen, Kosten von Fehlzeiten und die Fluktuation der Beschäftigten (Kündigungen, Rekrutierungen und Neueinstellungen) zu minimieren.

02 Verbesserung der organisatorischen Flexibilität durch vielfältige Teams

Vielfältig zusammengesetzte Belegschaften reagieren auf neue Herausforderungen in einem von stetem Wandel geprägten Umfeld meist flexibler als homogene Belegschaften. Dies kann in Zeiten der Globalisierung und eines grundlegenden Strukturwandels ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

03 Erhöhung von Kreativität und Innovationsfähigkeit bei Problemlösungen

Durch vielfältige Erfahrungen, Sichtweisen und Arbeitsstile kommen gemischte Gruppen oft zu innovativeren und kreativeren Problemlösungen als einheitliche Gruppen.

04 Verbesserung des Personalmanagements und somit der Auswahl an Bewerber*innen

Unternehmen und Organisationen, die hinsichtlich der gezielten Förderung ihrer personalen Vielfalt gut positioniert sind, haben im Wettbewerb um die besten Fachkräfte die Nase vorn. Dieser Vorteil macht sich vor allem bei der Rekrutierung zunehmend bedeutenderer Gruppen auf dem Arbeitsmarkt, wie etwa gut ausgebildeten jungen Frauen oder engagierten Personen mit Migrationshintergrund, bemerkbar.

05 Bedarfsgerechtere Kundenorientierung

Eine vielfältig zusammengesetzte Belegschaft erreicht angesichts einer zunehmend vielfältigen Kundschaft eine höhere Kundenzufriedenheit. Unternehmen und Organisationen können so ihre Kundenorientierung noch bedarfsgerechter und kreativer gestalten. Die Zugangsmöglichkeiten zu neuen Märkten, Kunden und Zielgruppen erhöhen sich.

06 Professioneller Umgang mit der zunehmenden Internationalisierung

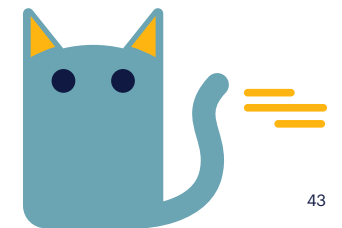
Insbesondere für international agierende Unternehmen und Organisationen, die in zunehmendem Maße mit anderen Sprachen, Kulturen, Werteinstellungen und Arbeitsstilen konfrontiert sind, ist ein positiver Umgang mit Vielfalt unumgänglich. Dies gilt sowohl für ihr Handeln nach innen wie nach außen.

07 Aufwertung des Images von Unternehmen und Organisationen

Bei vielen Kundinnen und Kunden ist das Interesse am ökologischen, sozialen, ethischen und wirtschaftlichen Gesamtverhalten von Unternehmen und Organisationen gewachsen. Durch eine gezielte Förderung von Vielfalt können Unternehmen und Organisationen präventiv zeigen, dass sie aktiv bemüht sind, gegen Diskriminierungen und Belästigungen vorzugehen.



Canan Ulug ist Mitbegründerin und Vorsitzende des Vereins Migration und Arbeitswelt e.V. Als Trainerin für Diversity und interkulturelle Kompetenz gehören neben der Entwicklung und Durchführung von arbeitsmarktpolitischen Projekten und Maßnahmen die Beratung zur interkulturellen Personal- und Organisationsentwicklung sowie Schulungen für verschiedene Zielgruppen zu ihren langjährigen Erfahrungen.





Kathrin Herzog,
Leitung Innenarchitektur



Jens Bräuer,
Leitung Kommunikation

Schöne neue Arbeitswelten

Ein Interview mit Kathrin Herzog, Projektleiterin Innenarchitektur und Jens Bräuer, Projektteam Change-Kommunikation bei neotares

Liebe Frau Herzog und Herr Bräuer, Sie arbeiten beide bei neotares, einem Unternehmen, das sich auf die Konzeption und Gestaltung von neuen Arbeitswelten spezialisiert hat. Erzählen Sie uns gerne eingangs ein wenig von Ihnen, Ihren persönlichen Werdegängen und Ihrer Arbeit.

KH: Die kreative Arbeit begleitet mich schon mein ganzes Leben lang. Nach meinem Studium bin ich 2013 direkt im Team von Vedacon gestartet, das seit 2015 unter der neotares Consult GmbH in Frankfurt firmiert. Unsere Aufgabe ist die ganzheitliche Beratung von Kunden in Hinblick auf neue Arbeitswelten. Mein Schwerpunkt liegt als Innenarchitektin darin, Kundenwünsche in ein maßgeschneidertes Bürokonzept zu überführen.

JB: Mein Weg in das Team von neotares startete tatsächlich in der Gastronomie und anschließend über viele Jahre im Handel, wo ich in unterschiedlichen Rollen – zum Schluss in der Personalentwicklung – tätig war. Der Schwerpunkt meiner Tätigkeit als Wirtschaftspsychologin liegt darin, die Beteiligten einzubinden und oder auch in der Arbeitsumgebung zu begleiten.



Ihr Unternehmen hat mittlerweile Firmensitze in drei großen deutschen Städten. Wie hat sich Ihr Unternehmen entwickelt?

KH: Die Entwicklung der letzten fünf Jahre in einem von sieben auf 26 Mitarbeiter sukzessive gewachsenen Team zu begleiten, war wahnsinnig spannend. Die Nachfrage nach persönlicher Beratung bei großen Veränderungen scheint gleichbleibend hoch zu sein. Themen wie Digitalisierung oder New Work fordern viele Firmen heraus und sie wünschen sich einen Partner an der Seite, der ihren Weg der Veränderung begleitet.

Welche Trends beobachten Sie aktuell auf dem Gebiet der Arbeitsplatzgestaltung?

JB: Der Trend geht klar in Richtung Nachhaltigkeit. Vor einigen Jahren lag der Fokus noch auf Flächeneffizienz und Kostenersparnis. Heute verschiebt sich das oft in Richtung Wohlbefinden der Menschen. Viele Firmen präsentieren sich als attraktiver Arbeitgeber, um ihre Mitarbeiter zu halten und neue zu gewinnen. Das zeigt sich in einem wachsenden Kundenanspruch.

Mit welchen Problemen oder Wünschen kommen Firmen auf Sie zu?

KH: Das ist unterschiedlich. Wir als neotares suchen mit unserem interdisziplinären Team aus Architekten, Innenarchitekten und Kommunikationsexperten auf jegliche Frage eine Antwort.

Oft sind es örtliche Veränderungen, die für Unsicherheit bei den Mitarbeitern sorgen. Unsere Aufgabe ist, über eine geschickte Auftragsklärung den Raum an Möglichkeiten richtig einzugrenzen. Auch eine Strukturänderung des Unternehmens kann sich auf die Ausgestaltung der Arbeitsflächen auswirken. Wir versuchen immer möglichst flexible Räume zu schaffen, die nachhaltig und mit wenig Aufwand verschiedenste Szenarien für die Zukunft abdecken können.

JB: Eine weitere Herausforderung ist die unterschiedliche Erwartungshaltung an Multi-Space-Konzepte. Wenn künftige Nutzer Vorbehalte gegenüber neuen Arbeitskonzepten haben, wünschen sich Unternehmen von uns, dass wir hier als Vermittler agieren, Entscheidungen transparent kommunizieren und argumentativ schlüssig begründen.

Sie deuten an, dass ein modernes Bürokonzept ein wichtiger Faktor beim Employer Branding ist. Kann ein schickes Büro den Fachkräftemangel lösen?

KH: Mir gefällt in diesem Kontext folgendes Zitat aus einem Buch, das mittlerweile als Standardwerk für neue Arbeitsräume gilt: „Am Ende entscheidet nur einer, ob ein Büro funktioniert und geliebt wird: der Nutzer.“ Folgen wir dieser Logik, sollten sich Konzepte an Mitarbeitern orientieren, um einen Beitrag zur Attraktivität als Arbeitgeber zu leisten. Arbeitnehmer fordern Beteiligung, eigenverantwortliches, selbstbestimmtes Handeln und Entscheiden. All dies kann durch eine moderne Bürolandschaft unterstützt und gefördert werden.

JB: Oftmals nutzen Unternehmen mithilfe unserer Unterstützung die räumliche Veränderung, um kulturellen Wandel anzustoßen. Fließen also Erwartungen und Wünsche der Arbeitnehmer ein, wird ein Beitrag zur Mitarbeiterbindung geleistet. Gleichzeitig haben repräsentative Flächen immer eine Strahlkraft auf potenzielle Bewerber.

„Schöne neue Arbeitswelt“ – diesen Claim hat sich Ihr Unternehmen auf die Fahnen geschrieben. Was zählt für Sie eigentlich alles zum Neuen und Schönen, das Sie mit Ihrem Team entwickeln und gestalten wollen?

JB: Unser ganzheitlicher Ansatz: Wir werden Teil des Teams beim Kunden und versetzen uns in seine Lage. Wir bringen neue Impulse und neue Sichtweisen mit, um so das Projekt in die richtige Richtung zu lenken. Uns beschäftigt dabei, wie derzeit etablierte Abläufe zukunftsicher aufgestellt werden können, ohne dass Mitarbeiter auf der Strecke bleiben.

KH: Das Schöne am Neuen ist ja, dass es sich immer wieder verändert. Sprechen wir heute von Nachhaltigkeit, sind es künftig vielleicht stärker Gesundheit und Regeln der digitalen Kooperation. Schön sind Lösungen, in denen wir in einem bestehenden Gebäude bei herausfordernden Rahmenbedingungen kreative Lösungen finden, die Nutzer und Auftraggeber gleichzeitig zufriedenstellen. Denn auch in bestehenden Gebäuden schlummern Potenziale.

Sie sprechen vom Wohlbefinden, das für Sie im Büroalltag im Vordergrund steht. Inwiefern kann ein modernes Bürokonzept die Nachhaltigkeit im Unternehmen fördern, im gesundheitlichen, aber auch ökologischen und sozialen Sinne?

KH: Die Menschen setzen ihren Fokus wieder mehr auf die eigene physische, aber auch psychische Gesundheit. Die Zunahme an Burn-out-Fällen in den letzten Jahren ist nicht die Folge von schlechteren Arbeitsbedingungen, sondern letztlich unseres eigenen Umgangs damit. Der Arbeitgeber sollte einen Beitrag dazu leisten, dass Stress richtig bewertet wird und entsprechende Angebote schaffen. Häufig realisieren wir in Neubauten Gemeinschaftsflächen, die mit Fitnessräumen oder War-rooms geplant werden. Auch in Betriebsrestaurants wächst der Wunsch nach einem hochwertigen und ökologischen Angebot. Diese und weitere Sonderflächen gewinnen als Raum für Austausch enorm an Bedeutung. So gelingt es meiner Meinung nach am besten, ein gut funktionierendes soziales Netzwerk im Büro zu bilden.

Sie arbeiten momentan gemeinsam mit Randstad am Bau des neuen Hauptgebäudes. Welche besonderen Ideen bzw. Konzepte haben Sie dafür entwickelt?

KH: Was für uns ein sehr guter Startpunkt für das gemeinsame Entwickeln von Ideen war: Randstad ist selbst schon modern und zukunftsorientiert aufgestellt. Das Gebäude wird ein Treffpunkt für ca. 700 Menschen sein. Wir gestalten die Flächen möglichst flexibel und dennoch für ganz verschiedene Arbeitsweisen. Wir nutzen für die Büroflächen ein Zonenkonzept, das ein Aktivitäten basiertes Arbeiten ermöglicht. Wenn ich viel telefonieren muss, gehe ich in die Call-Zone, wenn ich mich zurückziehen möchte, nutze ich die Cozy-Zone. So schaffen wir einen Raum, in dem jeder den passenden Arbeitsort entsprechend seiner Tätigkeit findet. Das Gebäude bietet nach Fertigstellung eine beeindruckende Anzahl an kollaborativen Flächen und Räumen, die kreatives Arbeiten sowie Konzentration ermöglichen.

JB: Als Herausforderung würde ich die Berücksichtigung von Datenschutzaspekten betrachten. Da das Gebäude offen gestaltet wurde und (fast) alle Etagen frei zugänglich sind, werden sich Arbeitsweisen umstellen und weitere Überlegungen anstehen müssen, wie Prozesse weiter digitalisiert werden können. Das Miteinander wird sich im positiven Sinne komplett verändern, individueller, offener und transparenter werden.

„Schöne neue Arbeitswelt“, das erinnert auch an den deutschen Titel des Romans „Brave New World“, in dem ein weniger positives Bild von der Zukunft gezeichnet wird. Wenn Sie die moderne Arbeitswelt einmal kritisch hinterfragen – wo sehen Sie in Sachen Arbeit, Büro und Beruf noch Luft nach oben?

KH: Wir versuchen, die negativen Punkte aus der Welt zu schaffen oder zumindest Lösungen dafür zu erarbeiten. Es wäre illusorisch zu glauben, dass wir das perfekte Büro für alle schaffen können. Aber wir machen das Beste für jeden Kunden daraus und versuchen auch möglichst individuelle Anforderungen umzusetzen. Alle Beteiligten sollten möglichst frühzeitig und umfangreich in Entscheidungsprozesse involviert werden. Wenn das nicht möglich ist, dann muss zumindest eine transparente und offene Kommunikation über getroffene Entscheidungen erfolgen.

Generell würde ich mir wünschen, dass wir uns zeitweise vom „nine to five“/„ich muss meine Familie ernähren“/„uns geht es doch gut“-Denken lösen. Wir sollten anfangen, wieder große Ideen für die Zukunft zu entwickeln; stärker über das notwendige Mindset der Arbeitnehmer und der Arbeitswelt von Morgen sprechen. Letztlich sind Unternehmen gefordert, nicht nur Räumlichkeiten, sondern Arbeitsprozesse und sogar kulturelle Aspekte zu hinterfragen.

Zur Zukunft der Arbeit: Die Digitalisierung verändert in immer rasanerem Tempo die Arbeitswelt. Brauchen wir in Zukunft eigentlich noch Büros?

KH: Der Ort, an dem gearbeitet wird, ist, wenn Sie mich fragen, unerheblich. Die derzeitigen Entwicklungen zeigen uns bereits heute: Homeoffice ist in einem breiteren Maße möglich, als bisher von vielen Arbeitgebern eingeräumt. Allerdings stellen wir fest: Je digitaler die Arbeitsumgebung wird, desto höher ist der Wunsch nach sozialen Kontakten.

JB: Nicht jeder Mitarbeiter wird daher einen Arbeitsplatz benötigen, da wir seltener parallel im Büro sind, aber physische Räume wird es weiterhin brauchen, um kreativ zu arbeiten, Resonanzen meines Gegenübers wahrzunehmen und ganzheitlich zu kommunizieren. Der Optimalfall ist doch, dass ich als Mitarbeiter gerne ins Büro komme, einfach weil ich dort die Chance habe, gemeinsam mit Kollegen Neues zu gestalten.

Die neotares Consult GmbH ist einer der führenden Berater im Bereich neue Arbeitswelten und begleitet Unternehmen bei der Auswahl und Einrichtung von Büro- und Gewerbeflächen. Das Leistungsspektrum reicht von Standortanalysen über Projekt- und Change-Kommunikation sowie Projektsteuerung bei sämtlichen Standortveränderungen bis hin zu Innenarchitektur und Design.

Unternehmen

Arbeitsmarkt

Soziales

Kapitel 2

- 52 Soziales Unternehmertum
Fabian Oestreicher, Carolin Paar
- 58 Sich für andere stark machen ist Ehrensache
Case Study: Ehrensache
- 61 21st Century Skills
Hanna Daum
- 68 Nachhaltige Nachwuchsförderung
Case Study: Du bist ein Talent
- 72 Beschäftigungssicherung am Arbeitsmarkt
Dr. Christoph Kahlenberg
- 80 Sozial verantwortungsvolles Führen
Karoline Bünker

Soziales Unternehmertum

Fabian Oestreicher,
Carolin Paar
Hilfswerft

Das Prinzip der Nachhaltigkeit steht im Widerspruch zur klassischen Wirtschaftslogik. Erwirtschaften Unternehmen eine hohe finanzielle Rendite, gelten sie als erfolgreich. Nachhaltigkeit hingegen bilanziert den gesellschaftlichen Gewinn, wie zum Beispiel soziale Gerechtigkeit oder Umweltschutz. Social Businesses wie die Hilfswerft gGmbH verbinden das Unternehmertum mit nachhaltigem Impact. Und machen so den Gesellschaftswandel vor.

Nachhaltigkeit – Was steckt hinter dem „Gummiwort“?

Verschiedene Interessengruppen prägen den heutigen Nachhaltigkeitsbegriff. Auch deswegen ist er inzwischen in aller Munde: Unter Bezugnahme auf Nachhaltigkeit kann diskutiert oder geworben werden, ohne dass Sprecher und Zuhörer dasselbe darunter verstehen. Manche Autoren stellen fest, die Nachhaltigkeit sei mit ihren vielen Definitionen zum „Gummiwort“ geworden (aus Politische Ökologie 63/64, 2000). Als Alltagsverständnis bleibt oft eine diffuse Assoziation: Im besten Fall mit Umweltschutz oder „grünem Lifestyle“, im schlimmsten Fall mit „Ökodiktatur“. Doch das Nachhaltigkeitsprinzip kann mehr als nur Naturschutz.

Ursprünglich bezeichnete der Begriff eine „längere Zeit anhaltende Wirkung“. Spätestens seit der ersten UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 steht er für ein gesellschaftspolitisches Konzept. Seitdem hat die internationale Umweltpolitik den Nachhaltigkeitsgedanken bereits in vielen Verhandlungsrunden debattiert. Inzwischen wird er am besten mit „Zukunftsfähigkeit“ oder „Generationengerechtigkeit“ übersetzt: Nachhaltigkeit steht für ein Wirtschaften, das nicht nur die derzeitigen Bedürfnisse berücksichtigt, sondern auch zukünftigen Generationen ihre Lebensgrundlage erhält.



Engagement zahlt sich aus

Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie sich auf neue Wirtschaftskonzepte einlassen müssen: Solche, die ökonomische, soziale und ökologische Problemstellungen gleichermaßen berücksichtigen. Doch der normative Ruf nach mehr Engagement eilt der unternehmerischen Praxis noch voraus. Denn hier wird über Umsetzbarkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Verantwortlichkeiten diskutiert. Dabei lohnt sich gesellschaftliches Engagement auch auf der finanziellen Seite. So hat der CSR Monitor in den letzten Jahren gezeigt, dass Konsumenten bereit sind, zwischen 5 und 15 Prozent mehr Geld für Produkte auszugeben, wenn sie einen guten Zweck damit unterstützen.

Sie genießen auch ein besseres öffentliches Image. Unternehmen mit starken Nachhaltigkeitsprogrammen haben laut Society for Human Resource Management zudem um 55 Prozent motiviertere und 38 Prozent loyalere Mitarbeiter.

17 Nachhaltigkeitsziele als Märkte für Social Businesses

Die sogenannten Social Businesses oder auch Gesellschaftsunternehmen nutzen die gesellschaftlichen Bedarfe nicht als Mittel, um den Profit zu maximieren oder ihre Reputation zu stärken. Stattdessen richten sie ihre Unternehmungen ganz konkret auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen aus.

Ihre Orientierung sind die 17 „Ziele für nachhaltige Entwicklung“, englisch „Sustainable Development Goals“ (SDGs). Diese verabschiedeten die Vereinten Nationen im Jahr 2015, um globale Herausforderungen gemeinsam anzugehen. Darunter sind hehre Vorhaben wie die Beendigung von Armut, Bildung für alle oder die Bewahrung der Ozeane. Im Unterschied zu den früheren Millenniumszielen sind nun jedoch nicht nur Staaten im Globalen Süden die Zielgruppe, sondern auch Unternehmen und die Zivilgesellschaft in den Industrieländern. Denn bei manchen Zielen wie dem Klimaschutz muss klar sein, dass wir alle ein Entwicklungsland sind.

Social Entrepreneurs begreifen die Ziele als Gelegenheit für ihre Organisationen und erfinden neue Geschäftsmodelle, um ihren

Beitrag zu leisten. Letzteres unterscheidet sie von vielen NGOs, die durch öffentliche Fördermittel oder Spenden zwar auch großartige Leistungen erbringen können, aber nicht aus sich heraus durch erbrachte Eigenleistung eine längerfristige Stabilität anstreben. Ein zunächst unmöglich scheinender Spagat bildet somit den Kern ihrer Geschäftsphilosophie: Gutes tun und damit Geld verdienen.

Selbstlosigkeit auf Erfolgskurs

Deutsche Unternehmungen wie ecosia, Tomorrow, Viva con Agua oder discovering hands gehen mit solchen neuen Geschäftsmodellen voran. Im Rahmen ihrer Unternehmungen beteiligen sie sich an der Lösung sozialer oder ökologischer Probleme. Was sie im Zuge dessen an Geld verdienen, wird meist nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet, sondern wieder in die Mission reinvestiert. Somit verzichten sie auf einen Teil der finanziellen Gewinne, um ihre gesellschaftliche Rendite zu erwirtschaften. Der Schlüssel ihres Erfolges liegt in ihrer hohen Innovationskraft und dem Kooperationswillen: Die Querdenker kombinieren Ressourcen auf neuartige Weise, arbeiten mit hybriden Finanzierungen und sind anpassungsfähig. Ohne diese Kreativität würden sie den Kampf um Arbeitsmittel, Legitimität und Aufmerksamkeit zwischen den Stühlen der For-Profit-Riesen und NGOs verlieren.



Immer mehr Gründer*innen scheuen indes nicht vor den Herausforderungen zurück: Im Jahr 2019 stieg die Prozentzahl derjenigen Start-Ups, die sich dem Bereich Social Entrepreneurship zuordnen, laut Social Entrepreneurship Monitor auf 42 Prozent. Mit der öffentlichen Wahrnehmung ihres Engagements wandelten sich auch die Jobanforderungen von jungen Talenten. Die Generation Z interessiert sich nach der Studie Randstad Employer Brand Research 2019 zunehmend für Karrieren mit gesellschaftlicher Verantwortung. Davon profitieren die Social Businesses, die dem begrenzten finanziellen Angebot vor allem viel Sinn entgegensetzen können.



Fabian Oestreicher arbeitet bei der Hilfswerft und ist dort im Projektmanagement und -konzeptionalisierung beschäftigt. Er ist zudem Teil der #nachhaltige100, die das Thema Nachhaltiges Wirtschaften in den sozialen Netzwerken vorantreiben. Carolin Paar ist freie Mitarbeiterin der Hilfswerft und Texterin.

Wohin geht die Reise?

Auch wenn Genossenschaften oder Wohlfahrtsakteure schon teilweise seit einem Jahrhundert auf dem Markt sind: Die neuartigen Social Businesses, die innovativ und wendig Angebotslücken füllen, welche der Staat oder Unternehmen bisher nicht genügend beachtet haben, sind ein recht neues Phänomen. Auf politischer Bühne gibt es erst seit 2018 mit dem Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND) eine gemeinsame Interessensvertretung. Prompt landete die Förderung von Social Entrepreneurship in vielen Koalitionsverträgen auf Bundes- und Landesebene.

Ein Blick in die Zukunft gestaltet sich dennoch schwierig. Geschäftsmodelle brauchen eine Anfangsfinanzierung, die Gesellschaftsunternehmer*innen oft einen langen Atem, um ihre Ausrichtung zu vermitteln. Eine spezielle rechtliche Organisationsform besteht außerhalb des Gemeinnützigkeitsstatus nicht, wird aber gerade auf europäischer Ebene diskutiert. Doch das weiter zunehmende Nachhaltigkeitsbewusstsein macht Hoffnung auf mehr Nachfrage. Insbesondere in den Bereichen Lebensmittel, Energie, Mobilität und Gesundheit scheint der Anspruch laut der Studie „Nachhaltiges Leben 2020“ von Polycore und Spiegel hoch zu sein. Die Ideen werden den unternehmerischen Gesellschaftsveränderern sicherlich nicht ausgehen.



Case Study

Sich für andere starkmachen ist Ehrensache

15,8%

der deutschen Arbeitnehmer sehen die Unterstützung ehrenamtlicher Arbeit seitens des Arbeitgebers als wichtige Maßnahme für mehr Nachhaltigkeit.

Randstad-CIVEY-Umfrage Q1 2020

Wer ein Ehrenamt ausübt, verfolgt meistens ein Ziel: helfen, dort wo Hilfe nötig ist. Der eine unterstützt Menschen in Not, die andere setzt sich für Tiere ein oder engagiert sich für den Umweltschutz. Auf diesem Weg, einen nachhaltigen, positiven Beitrag für das Gemeinwohl zu leisten, profitieren Ehrenamtler oft auch selbst: Sie knüpfen Kontakte und erlernen neue Fertigkeiten und sind zufriedener mit sich selbst. Um seine Mitarbeiter dabei zu unterstützen, sich für den guten Zweck ehrenamtlich einzusetzen, hat Randstad das Projekt „Ehrensache“ ins Leben gerufen.

Marmelade für den guten Zweck

In knapp zehn Jahren hat Randstad fast 400 ehrenamtliche Projekte seiner Mitarbeiter unterstützt – darunter „Mammalade für Karla“. Aus Obst, das sonst im Biomüll landet, entstehen köstliche Fruchtaufstriche, die verkauft und deren Erlös den Bewohnerinnen des Münchner Frauenobdachs Karla 51 zu Gute kommt. Es werden unter anderen Erstlingsausstattungen, Stillkissen, Windeln und Notfalltaschen für alleinerziehende Mütter und deren Kinder finanziert. Sogar Ausflüge hat das Frauenobdach, das vom evangelischen Hilfswerk betrieben wird, einigen seiner rund 50 Bewohnerinnen mit den Mitteln schon ermöglicht.



Die freiwilligen Helfer und Organisatoren beim Marmelademachen für das Frauenobdach KARLA 51.

Bei den Marmeladenköchinnen handelt es sich um Unterstützer des Frauenobdachs Karla 51. Im Mai 2019 waren auch die Münchner Randstad Mitarbeiterin Martina Birthelmer und eine Randstad Kollegin dabei. Sie erfuhr durch ihren Randstad Inhouse Services Kunden TE Connectivity von der Aktion. Der war auf die Initiative aufmerksam geworden und hatte das gemeinsame Engagement in der Einrichtung geplant.

„Um 10 Uhr morgens haben wir uns getroffen und den Tag in der sozialen Einrichtung mit einem gemeinsamen Frühstück, natürlich mit Marmelade, begonnen“, erzählt Martina Birthelmer. Bevor es dann mit der Arbeit losging, hatten die Helferinnen Zeit, den Verein und alle Verantwortlichen kennenzulernen. „Danach ging es ans Eingemachte, im wahrsten Sinne“, so Martina Birthelmer schmunzelnd. „Wir haben das Obst geschnibbelt, die Fruchtaufstriche eingekocht und die Gläschen abgefüllt“, erklärt Martina Birthelmer. Jedes Glas Fruchtaufstrich wurde anschließend mit einem Stoffdeckchen und einem handbeschrifteten Anhänger versehen. Für zwei Euro und 50 Cent wird der Brotaufstrich dann verkauft.

Sozialer Tag mit Zukunft

„Hautnah mitzerleben, welche Not vor unserer Tür versteckt ist, und die Möglichkeit zu haben, zu helfen, darum geht es bei unserer Aktion“, erklärt die Gründerin der Initiative, Helene Nestler. Auf die Idee sei sie gekommen, weil sie das Obst, das bei ihren monatlichen Kochabenden im Frauenobdach übrig geblieben war, vor dem Mülleimer retten wollte. Mittlerweile bezieht die Initiative ihr Obst von Supermärkten und Fruchtmärkten aus der Region, aber auch von Helfern, die selbst verschiedene Obstsorten mitbringen. Gemeinsam gekocht wird dann in der evangelischen Corneliuskirche in Neubiberg, die ihre Gemeindeküche unentgeltlich zur Verfügung stellt.

Die Fruchtaufstriche kommen so gut an, dass sie sogar zwei lokale Bäcker in ihr Sortiment aufgenommen haben. Auch eine Nachbarschaftshilfe bezieht den selbst gemachten Fruchtaufstrich. Zwei Edeka Märkte aus der Region ebenfalls. Die Initiative ist mittlerweile überregional bekannt.

Freiwilligenarbeit aktiv fördern

Gesellschaftliches Engagement ist für Randstad fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Neben eigenen Projekten fördert der Personaldienstleister im Rahmen des 2010 ins Leben gerufenen Projekts „Ehrensache“ den ehrenamtlichen Einsatz seiner Mitarbeiter, die sich in der Freizeit für eine gute Sache stark machen. Nach Prüfung und Freigabe der geplanten Initiative durch den Ehrensache-Beirat erhalten diese von Randstad eine finanzielle Unterstützung und können auch für eine Aktion von ihrem Job freigestellt werden.

Weitere Informationen zum gesellschaftlichen Engagement von Randstad und dem Projekt „Ehrensache“ gibt es im Internet unter www.randstad.de/csr



21st Century Skills

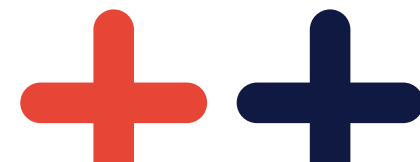
Hanna Daum
Randstad Stiftung

Nahezu jeden Tag werden Umwälzungen und Revolutionen im Arbeitsmarkt angekündigt, die durch die voranschreitende Digitalisierung unmittelbar bevorstehen und unser gesamtes Leben verändern werden. Aber wann genau beginnen diese Veränderungen eigentlich oder in welchen sind wir bereits mitten drin? Viele Prozesse und Vorgehensweisen laufen immer noch nach bekannten Mustern. Auch in digitalen Zeiten ist zu beobachten: Erfahrungswissen hat einen hohen Stellenwert und das wird sich so schnell nicht verändern.

Neue Kompetenzen gefordert

Ergebnisse aus aktuellen Studien zeigen, dass mit der Automatisierung nicht nur die Nachfrage nach digitalen Fähigkeiten, sondern insbesondere nach sozialen Kompetenzen steigt. Das nationale Aktionsprogramm „Future Skills“ des Stifterverbandes der Deutschen Wirtschaft sucht nach neuen Wegen, Fähigkeiten zu erwerben, mit denen der Anschluss an die digitale Arbeitswelt gelingt. Denn die Berufe der Zukunft erfordern digitale Fähigkeiten: die 21st Century Skills. Die 21st Century Skills werden aktuell in drei Kategorien unterteilt: Meta, Human und Digital Skills.

Digital Skills beschreiben die Fähigkeit im Umgang mit digitaler Technik. Dabei reicht das Kompetenz-Level vom Digital Expert, der IT-Produkte und Services entwickelt, bis hin zur niedrigsten Ebene, dem Digital Aware, der mobil kommuniziert und dem kollaborative Tools und Datenschutzthemen bewusst sind.





Human Skills umfassen Fähigkeiten wie Kommunikation, erweitertes Einfühlungsvermögen, Kreativität, Vorstellungskraft, Fähigkeit zu kritischem und problemlösungsorientiertem Denken, Produktivität, Verantwortlichkeit sowie kollaboratives Arbeiten.

Bei den **Meta Skills** geht es um eine nachhaltige Befähigung von Mitarbeitern. In ihnen zeigt sich die Fähigkeit, sich dauerhaft auf Veränderungen einzustellen und sich weiterzuentwickeln. Gleichzeitig umfassen diese Skills Eigenschaften wie Anpassungsfähigkeit, Selbststeuerung, Führung und eine unternehmerische Denkweise. Sie sollen Menschen in die Lage versetzen, zukünftige Entwicklungen selbst zu antizipieren und eigenverantwortlich Veränderungen zu bewirken. Daneben bleibt spezifischer Kompetenzerwerb bestehen.

Lernen durch erlebte Erfahrung

Über das klassische Upskilling werden Mitarbeiter darin geschult, neue zur Verfügung stehende Technologien konkret anzuwenden. Durch Digital Reskilling werden völlig neue Fähigkeiten vermittelt, die als neue Anforderung an IT- oder Technikberufe entstehen – beispielsweise beim Bau und Entwicklung von Robotern, Cloud Computing oder bei der Datenverarbeitung. Upskilling und Reskilling als kurzfristige Maßnahmen dienen den Unternehmen, ihre Mitarbeiter auf der ersten Welle technologischer Veränderungen mitzunehmen und den entsprechenden Kompetenzaufbau zu gewährleisten. Wie aber können Meta und Human Skills vermittelt werden? Hier braucht es erlebte Erfahrung, d.h. Erkenntnis, die persönlich nachvollzogen und nicht nur theoretisch verstanden wurde. Ein Schlüssel zur Vermittlung dieser neuen Fertigkeiten können die sozial-innovativen Ansätze von Sozialunternehmern bilden, die sich ganz konkret auf den Aufbau von Meta-, Human-, und Digitalkompetenzen spezialisiert haben.



Ganzheitlich lernen, Kompetenzlücken schließen

Sozialunternehmen unterscheiden sich von herkömmlichen Bildungsanbietern durch ihren ganzheitlichen Blick auf den Menschen, der es den Teilnehmern ermöglicht, sich selbst als Lernenden kennenzulernen und Handlungsfähigkeit in Bezug auf ihre eigene Berufs- und Bildungsbiografie zu erlangen. Daneben haben Sozialunternehmen stets den positiven gesamtgesellschaftlichen Wandel im Blick, sodass sich ihre Ansätze etwa an der Erfüllung der UN Sustainable Development Goals (SDGs) oder der Unterstützung von benachteiligten Gruppen orientieren. Gleichzeitig gehen sie sektorübergreifende Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen ein. Das sorgt für eine große Arbeitsmarktrelevanz ihrer Weiterbildungsprogramme und ermöglicht eine enge Einbindung und Finanzierung durch öffentliche Institutionen wie etwa Arbeitsagenturen und Jobcentern. Diese bisher rar gesäten Anbieter schaffen den Spagat, Menschen langfristig zu befähigen und gleichzeitig aktuell drängende Kompetenzlücken zu schließen und damit dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Zwei Beispiele:

Digital Career Institute (DCI)

Im DCI erlernen Teilnehmer mit zum Teil sehr unterschiedlicher Vorbildung das Programmieren und das Arbeiten in den Digitalberufen. Um die Teilnehmer fit für den deutschen Arbeitsmarkt zu machen, lernen sie neben den eigentlichen Programmierkills, welche Kompetenzen sie beispielsweise für kollaboratives Arbeiten aufbauen oder stärken müssen und, dass weichere Skills wie problemlösungsorientiertes Denken, Aufgeschlossenheit und Lernbereitschaft wesentliche Erfolgsfaktoren für den gewünschten Job sind. Das gelingt wie folgt: Alle Lehrer sind gleichzeitig Entwickler und haben in der Praxis gearbeitet. Die Unterrichtsinhalte bestehen aus gemischten Lernformaten in Gruppen oder einzeln, das Unterrichtsmaterial – Bild, Ton, Video – ist hochaktuell, meist aus den USA. So werden die Klassen, die oft aus Teilnehmern unterschiedlicher Nationalitäten bestehen, größtenteils in englischer Sprache unterrichtet. Die kleine Klassengröße (maximal 20 Teilnehmer) ermöglicht intensivere Betreuung und

eine konzentrierte Arbeitsatmosphäre für den anspruchsvollen Unterrichtsstoff. Für die eigene Weiterentwicklung des Instituts gibt es monatliche Feedbackrunden mit den Teilnehmern. Daneben entwickelt das Institut sein Curriculum gemeinsam mit einem Netzwerk aus Unternehmen, die konkret beschreiben, was sie brauchen, was sich ändern wird und was sinnvoll und zukunfts-trächtig ist. Die Rückmeldungen aus beiden Richtungen stellen sicher, dass sich die Unterrichtsinhalte immer ganz nah am Markt, aber auch an den Bedürfnissen der Teilnehmer orientieren.

N3XTCODER: Social meets Tech

N3XTCODER veranstaltet Hackathons, Technologie-Workshops und entwickelt digitale Produkte, die gesellschaftlichen Herausforderungen mit technologischen Lösungsansätzen begegnen. Die Ziele für nachhaltige Entwicklung der UN Sustainable Development Goals (SDG) bilden dabei den Rahmen. So sitzen in den Hackathons nicht nur Programmierer, Designer und sozial Engagierte, sondern auch Kooperationspartner aus Ministerien oder den Corporate Social Responsibility Abteilungen von Unternehmen. So entstehen neue soziale Geschäftsideen und Produkte. Die Veranstaltungen selbst fungieren als Plattform, um digitale Talente für die Arbeit an sozialen Innovationen zu begeistern. Dafür arbeitet N3XTCODER gezielt mit den Kräften in den Unternehmen und Institutionen zusammen, die sich in der Verantwortung sehen, zum gesellschaftlichen positiven Wandel beizutragen und die zu der Werteorientierung von N3XTCODER passen.

Ein Projekt von N3XTCODER, das gemeinsam mit Zalando, Volkswagen und adidas erfolgreich etabliert wurde, ist das "Corporate Volunteering". Hierzu kooperiert N3XTCODER mit Unternehmen, die ihre Mitarbeiter*innen für eine bestimmte Anzahl von Tagen freistellen, damit diese sich gemeinnützig engagieren. Ein gegenseitiger Wissensaustausch soll entstehen, wodurch sich die Skillsets der Teilnehmenden nachhaltig erweitern.

Future Skills durch Engagement

Hierauf zielt auch die Initiative von Zivilgesellschaft in Zahlen (ZiviZ) im Stifterverband der Deutschen Wirtschaft ab. Unternehmen sollen durch gesellschaftliches Engagement die großen Herausforderungen und damit relevante gesellschaftliche Bedarfe sowie Zukunftsthemen entdecken. Die Öffnung von Innovationsprozessen kann durch das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen, das sogenannte Corporate Citizenship, erfolgen. Hier setzt das Projekt „Future Skills durch Engagement“ an, indem spezielle Kooperationsprojekte von Unternehmen mit gemeinnützigen Organisationen über zwei Jahre gefördert und wissenschaftlich begleitet (Fraunhofer Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI Institut)) werden. In diesem Rahmen vernetzen sich Unternehmensvertreter aus CSR-, Innovations- und HR-Management und Vertreter gemeinnütziger Organisationen. Durch die Zusammenarbeit sollen bestehende Formate des Unternehmensengagements weiterentwickelt und neue konzipiert werden, die dann wiederum auf Innovationsprozesse einzahlen. Über die Verschränkung von Innovationsoffenheit und -prozessen einerseits und Unternehmensengagement andererseits liegt bislang kaum praxisrelevantes Wissen vor.

Neue Kompetenzen zurück in die Unternehmen bringen

Das Projekt soll diese Lücke füllen, indem ungewöhnliche Partnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen wissenschaftlich begleitet und praktisch mit ihnen gearbeitet wird. Ziel ist, die Perspektive auf diese Art der Kooperation zu erweitern und zu zeigen, dass sowohl eine Outside-in- als auch eine Inside-out-Richtung der Diffusion von Wissen und



Innovationsimpulsen besteht. Eine intendierte Wirkung ist, dass Mitarbeitende durch ihr Engagement ihre Future Skills wie Kreativität, Kollaborationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit stärken und diese neuen Kompetenzen in die Unternehmen zurücktragen und freisetzen. Dazu gehört die Ermutigung der Mitarbeiter durch die Unternehmen, die gewonnenen Kenntnisse als Kompetenzen (also Future Skills) zu verstehen und am Arbeitsplatz zum Nutzen des Unternehmens einzubringen.

Fazit

Für die neuen digitalen Fähigkeiten braucht es neben den bekannten Formaten neue innovative Lernformate, die neben Wissen insbesondere die benötigten Fähigkeiten erfahrbar machen müssen. Mitarbeiter müssen praxisbezogen und im Austausch mit anderen Akteuren in neuen Erfahrungsräumen sich selber als Lernende kennen lernen. Dabei wird sich jeweils konkret erweisen, ob das bereits vorhandene Wissen und die bereits erworbenen Erfahrungen noch nützlich und brauchbar sind oder ob sie überschrieben werden können. Vorhandenes Erfahrungswissen wird sich auf den Prüfstand stellen müssen, aber immer einen Platz finden, wenn es anschlussfähig ist.



Hanna Daum ist Geschäftsführender Vorstand der Randstad Stiftung. Sie verfügt über langjährige Erfahrung im CSR-Bereich.

Case Study

Nachhaltige Nachwuchsförderung



61% der Angestellten im Alter von 18-65 Jahren denken, dass ihr Arbeitgeber zukünftig Probleme haben wird, die richtigen Talente zu finden.

Randstad-Arbeitsbarometer Q2 2019

Die Digitalisierung verändert Arbeits- und Wissensmodelle in immer rasanterem Tempo. Welche Perspektiven haben heutige Berufseinsteiger, die künftig mit dieser konstanten Veränderung leben und arbeiten müssen?

Wenngleich kaum abzuschätzen ist, wie tiefgreifend dieser Wandel sein wird, bietet Bildung den zentralen Vorteil der langfristigen Flexibilität, die Arbeitnehmer schon heute immer dringender benötigen, um weiterhin erwerbsfähig zu bleiben. Neulinge auf dem Arbeitsmarkt sind beim lebenslangen Lernen besonders gefordert. Sie bringen zwar aufgrund ihrer erst kürzlich abgeschlossenen Ausbildung theoretisches Wissen auf dem neuesten Stand mit, haben aber noch keine oder wenig Praxiserfahrung. Um sie beim Einstieg in den Arbeitsmarkt zu unterstützen, hat die Randstad Stiftung ein besonderes Förderprogramm für Nachwuchskräfte.

„Du bist ein Talent“ in der „Talent Company“

Damit junge Berufseinsteiger und Unternehmen erfolgreich zueinanderfinden, hat Randstad das Schulpatenschaftsprogramm „Du bist ein Talent“ an mehreren Schulen in Deutschland gestartet, unter anderem an der Heinrich-von-Kleist-Schule in Eschborn. Hier werden Schüler von der siebten bis zur neunten Klasse mit altersgerecht aufbereiteten Unterrichtseinheiten an das Berufsleben herangeführt. Im Mittelpunkt des dreijährigen Qualifizierungsprojekts, das von der Randstad

Stiftung konzipiert wurde, stehen ganz grundlegende Fragen, die entscheidend für den weiteren Werdegang von jungen Menschen sind. Was muss alles im Lebenslauf stehen? Wie formuliere ich ein Anschreiben? Mit anderen Worten: Wie schreibe ich eine überzeugende Bewerbung, vor allem, wenn es meine allererste ist? Um Fragen zum Berufseinstieg souverän beantworten zu können, trainierten die Eschborner Schüler 2019 zum ersten Mal in der „Talent Company“, einem modern eingerichteten Schulungsraum, der von der Strahlemann Stiftung bereitgestellt wird. Seit Mitte 2019 profitieren die Schüler von den technischen und pädagogischen Möglichkeiten der „Talent Company“. Dieser Begegnungsraum mit modernsten EDV-Equipment brachte Schüler mit Profis aus der Praxis zusammen.

Praxisnähe durch Austausch mit Profis

Einer dieser Profis ist Ulf Fröhlich, Randstad Experte für Market Intelligence und seit mehreren Jahren Pate der Randstad Initiative „Du bist ein Talent“. „Für uns ist es Arbeitsalltag, sich mit Lebensläufen zu beschäftigen, Kandidaten zu suchen und einzustellen. Und diese Erfahrung vermitteln wir den Kindern. Dadurch wird die Unterrichtseinheit für sie zu einem ganz besonderen Lernerlebnis“, erklärt Ulf Fröhlich.

Gemeinsam mit den Randstad Kollegen Heiko Hepper, Ute Egetenmeier, Lorena Kreutz und Anja Steinhoff sowie Lehrern des Haupt-, Real- und Gymnasialzweiges leitet Fröhlich das Förderprogramm. Neben dem Recherchieren von Ausbildungsbetrieben und dem Erkunden von Berufsbildern stehen oft ganz praktische Probleme im Mittelpunkt. Die Siebtklässler trainieren unter anderem das Verfassen des Anschreibens und des Lebenslaufs. Eine wichtige Erkenntnis des Projektunterrichts: Oft sind es die kleinen Mängel, die am Ende den negativen Ausschlag beim Gesamteindruck geben, den ein Bewerber



2019 haben insgesamt 67 Randstad Mitarbeiter 1.016 Stunden in beide CSR-Projekte, „Ehrensache“ und „Du bist ein Talent“, ehrenamtlich investiert.

beim Arbeitgeber hinterlässt. Das kann ein Fleck auf dem Anschreiben oder sich häufende Rechtschreibfehler sein. In Prüfungseinheiten werden die Abläufe eines Assessment-Centers simuliert. „Zentrales Ziel dieser Lernmaßnahmen ist es, den Schülern dabei zu helfen, Fragen auf die Antworten zu finden – ‚Was will ich?‘ und ‚Was kann ich?‘. Im Austausch mit Experten sammeln sie so wertvolle Erfahrungen, worauf es neben der fachlichen Eignung im Berufsalltag ankommt“, erklärt Hanna Daum, Geschäftsführender Vorstand der Randstad Stiftung.

Talentförderung mit Tradition

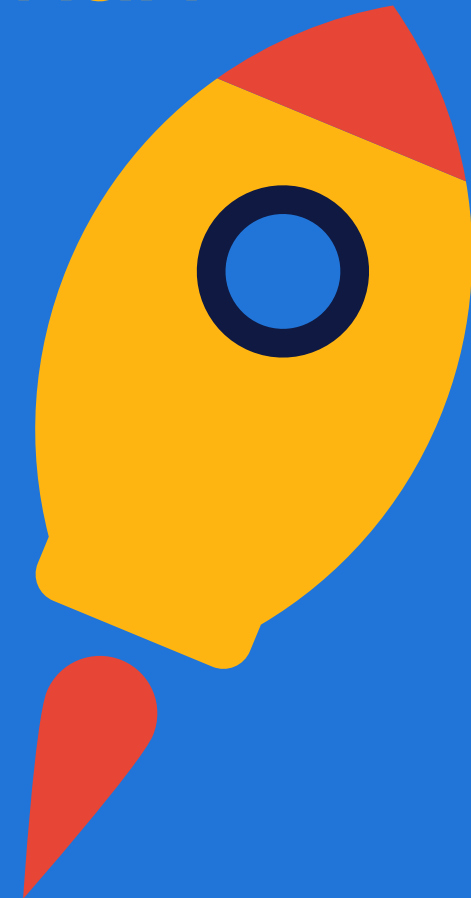
Diese besondere und intensive Betreuung von Schülern auf dem Weg in den Beruf hat bei der Randstad Stiftung bereits eine eigene Tradition. Vor mehr als zehn Jahren hat die Randstad Stiftung die bundesweite Initiative „Du bist ein Talent“ aufgegriffen und unter anderem an der Heinrich-von-Kleist-Schule in Eschborn eingeführt, wo Randstad seinen deutschen Firmensitz hat. Mit der „Talent Company“ wollen die Randstad und Strahlemann Stiftungen den Eschborner Schülern eine noch wirkungsvollere Berufsorientierung ermöglichen. Finanziert wird das Projekt mit je 20.000 Euro von Randstad und der JP Morgan Chase Foundation sowie mit 15.000 Euro von der Stadt Eschborn. Bundesweit bereits in dreißig Schulen eingeführt, bietet die „Talent Company“ nicht nur Workshops und Fachveranstaltungen. Über eine sogenannte „Job Wall“ können kooperierende Unternehmen dort auch ihre Ausbildungsmöglichkeiten dauerhaft präsentieren.

Bild: Die Partner des Förderprojektes eröffnen die „Talent Company“ feierlich in der Eschborner Heinrich-von-Kleist-Schule.

Foto: Strahlemann-Stiftung



human



forward.

Beschäftigungs- sicherung am Arbeitsmarkt

Dr. Christoph Kahlenberg
Leiter der Randstad Akademie

Begrifflichkeiten und ihre Bedeutung können sich sehr schnell ändern. Das zeigt sich aktuell im Kontext der Corona-Krise. Wir erinnern uns alle an 2019 als die Bewegung „Fridays for Future“ mit ihrer Forderung nach mehr Klimaschutz die Regierenden weltweit vor sich hertrieb und zumindest hierzulande für die Verabschiedung milliardenschwerer Klimaschutzprogramme sorgte. Argument der Bewegung: Es geht um nichts weniger als um das Überleben der Menschheit! Das sogenannte Klimakabinett der Bundesregierung beschloss daraufhin den Kohleausstieg für das Jahr 2038 und begleitend dazu ein Hilfspaket in Höhe von 40 Milliarden Euro für die vom Kohleausstieg betroffenen Regionen. Ein wichtiger Schritt auf dem Weg, die CO2-Bilanz Deutschlands nachhaltig zu verbessern.

So stehen Unternehmen zur Nachhaltigkeit:

86%

ist ein
wichtiges
Thema

76%

wir haben
bereits
Maßnahmen
ergriffen

49%

hat unsere
Unternehmenskultur
verändert

Randstad-ifo-Personalleiterbefragung Q1 2020





Nachhaltigkeit in Krisenzeiten

Mittlerweile ist das „Klimakabinett“ vom „Corona-Kabinett“ abgelöst worden. Anlässlich der aktuellen Krise wurden Rettungspakete beschlossen, deren Volumen mehrere hundert Milliarden Euro umfassen. Sie sollen verhindern, dass die Pandemie nicht alles zum Einsturz bringt, was in den Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg an wirtschaftlicher Stärke und gesellschaftlichem Konsens in Deutschland aufgebaut wurde.

Nachhaltigkeit in diesem Kontext hat ebenfalls eine existenzielle Dimension, nur dass sich diese für den Einzelnen in einer mitunter viel unmittelbareren Weise manifestiert, als das beim Thema Klimawandel vordergründig der Fall sein mag. Es geht in erster Linie um den Erhalt von materieller Existenz und ganz konkret um die Auszahlung von Hilfgeldern an Soloselbstständige und Kleingewerbetreibende oder im Rahmen der Kurzarbeit an die Unternehmen zum Erhalt von Beschäftigung.

Ressourcenschonung tritt in den Hintergrund

Zweifellos unterzieht die derzeit weltweite Corona-Krise den Begriff der Nachhaltigkeit einem Stresstest der besonderen Art. Soll Nachhaltigkeit eigentlich dafür sorgen, mit Blick auf die Zukunft schonend mit unseren Ressourcen umzugehen, erfordert die aktuelle Situation einen alles andere als ressourcenschonenden Umgang



mit den der Politik zur Verfügung stehenden Mitteln – ganz im Gegenteil. Alles zusammengenommen dürften die Kosten für die beschlossenen Hilfspakete die Billionengrenze weit überschreiten. Ziel dabei ist es, so viele Arbeitsplätze wie möglich zu sichern.

Beschäftigung aufrecht erhalten zu jedem Preis

Die schwarze Null der Bundesregierung ist längst aufgegeben und die Frage, wer den zusätzlichen Schuldenberg aus dem Bundeshaushalt jemals wieder abtragen soll und wann, stellt sich in der derzeitigen Situation nicht. Verständlicherweise. Keine guten Zeiten also, um anhand von Nachhaltigkeitskriterien irgendwelche Maßstäbe anzulegen. Vor diesem Hintergrund erfordert das Thema Nachhaltigkeit der Beschäftigung heute eine viel grundrätlichere Betrachtung: Ging es in der Debatte bisher vor allem um die Frage nach Dauer und Art der Beschäftigung sowie deren Entlohnung, dreht sie sich aktuell eher darum, wie sich Beschäftigung weitgehend unbeschadet aufrechterhalten lässt. Dabei birgt jede Krise auch Chancen in sich.

Systemrelevante Bereiche erhalten notwendige Aufmerksamkeit

Schon jetzt lassen sich in Bezug auf die Nachhaltigkeit aus der Corona-Krise zwei Lehren ziehen: Zum einen, dass es sogenannte systemrelevante Bereiche gibt, deren Erhalt zwar lebenswichtig ist, deren Jobs aber bislang im politisch-gesellschaftlichen Diskurs allenfalls am Rande eine Rolle spielten. Es geht um Lebensmittelhändler, Landwirte, Reinigungspersonal sowie die vielen Menschen, die im Kontext der Gesundheitsversorgung tätig sind. Eine gewisse Ausnahme stellt lediglich die Pflege dar, über deren Missstände auch schon vor Corona breit diskutiert wurde – freilich, ohne dass sich an der Situation der Beschäftigten groß etwas geändert, geschweige denn verbessert hätte.

Stresstest für Digitalisierung

Zum anderen wurde – und das ist die zweite große Lehre aus Corona – die Digitalisierung in Deutschland ebenfalls einem realen Stresstest unterzogen. Noch nie haben hierzulande so viele Menschen von zuhause gearbeitet, noch haben sie so viele Meetings per Skype,



Zoom, Facetime oder über andere Videotelefonie-Tools abgehalten. Damit haben die letzten Wochen und Monate gezeigt, wo Deutschland in Sachen digitaler Infrastruktur tatsächlich steht. Und sie haben verdeutlicht, wo Unternehmen und deren Mitarbeiter stehen. Viele werden schon jetzt ihre Lehren aus dieser Erfahrung gezogen haben. Unternehmen statten ihre Mitarbeiter*innen zum Beispiel in Rekordzeit mit entsprechender Technik aus, die es ihnen ermöglicht, zeit- und ortsunabhängig zu arbeiten, um den Betrieb am Laufen zu halten.

Nachhaltigkeit durch Beschäftigungssicherheit und Digitalisierung

Damit hat auch das Thema Nachhaltigkeit eine in zweierlei Hinsicht neue Bedeutung gewonnen. Die Krise zeigt zum einen, wie wichtig es ist, genügend Beschäftigte in Bereichen zu haben, die der Aufrechterhaltung des öffentlichen Lebens beziehungsweise der Existenzsicherung dienen. Und sie macht zum anderen deutlich, wie sehr die Digitalisierung dazu beiträgt, Beschäftigung zu sichern oder gar erst zu ermöglichen. Beides dürfte die Nachhaltigkeitsdebatte bereichern. Traditionelle Tätigkeitsfelder erfahren durch die Krise endlich die Wertschätzung, die sie verdienen, und das Thema „Digitalisierung der Arbeitswelt“ dürfte für viele Menschen deutlich weniger Bedrohungspotenzial in sich tragen, als das vor der Krise vielleicht noch der Fall gewesen war.

Anpassungsfähigkeit zahlt sich aus

Die Krise hat klar offengelegt, was das Leben in einer globalisierten Welt heißen kann. Diejenigen, die es geschafft haben, sich schnell umzustellen und etwas gänzlich anders zu machen als vorher, haben einen klaren Wettbewerbsvorteil. Bestes Beispiel: das Homeoffice. Die Unternehmen, die im Stande waren, einen Großteil der Arbeit in die Wohnzimmer ihrer Mitarbeiter zu verlegen, hatten gute Karten. Gleiches gilt selbstverständlich auch für die Mitarbeiter. Diejenigen, die es sich entsprechend einrichten konnten, waren klar im Vorteil – auch wenn hier sicher noch andere Aspekte hinzugerechnet werden müssen, wie die individuelle Wohn- und Familiensituation. Da kann die Bereitschaft noch so groß sein, sich auf eine neue Arbeitssituation einzustellen, wenn es die äußeren Umstände nicht zulassen, sind hier natürliche Grenzen gesetzt.



Elementare Schlüsselkompetenz und Zeitarbeit

Dennoch lässt sich festhalten: Sich auf etwas Neues einlassen zu wollen, dürfte die vielleicht wichtigste Schlüsselkompetenz sein, die Nachhaltigkeit am Arbeitsmarkt erst ermöglicht. Sich wieder bewusst zu werden über die Bedeutung elementarer Lebensmittel und Hygieneartikel, genauso darüber, wie sehr uns neue, digitale Arbeitstechniken helfen können, schwierige Situationen zu meistern. In kaum einer anderen Arbeitsform wie der Zeitarbeit gehört diese Anforderung der Anpassungsfähigkeit zum Kernprofil. Aber kaum eine Branche stand in der Vergangenheit bei der Debatte über Nachhaltigkeit am Arbeitsmarkt so sehr im Fokus wie die Zeitarbeit. Dabei ging es vor allem um die Frage der Beschäftigungsstabilität, sowie um die nach einer „gerechten“ Entlohnung.

Das Thema der Entlohnung ist seit Einführung der Branchentarifzuschläge, spätestens jedoch seit der Reform des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) im Jahr 2017 und der damit einhergehenden Equal Pay-Regelung, im Grunde abgehakt.

Anders sieht es bei der Beschäftigungsstabilität aus. Nachdem die Verweildauer der in der Zeitarbeit Beschäftigten in den Jahren vor der AÜG-Reform deutlich gestiegen ist, nimmt sie seit der Reform wieder ab, wie die aktuelle Arbeitnehmerüberlassungsstatistik der BA zeigt. Grund ist die Wiedereinführung der Höchstüberlassungsdauer. Der gesetzlich regulierte Arbeitsplatzwechsel mag zwar auf die Bereitschaft der Zeitarbeitnehmer einzahlen, offen auf Neues zuzugehen, was aber für den ein oder anderen unter ihnen eine Herausforderung sein kann. In einer Zeit, in der der einzelne Mensch nicht mehr den Raum hat, sich über ein, zwei oder gar drei Generationen an grundlegend neue Entwicklungen zu gewöhnen, die Geschwindigkeit des Fortschritts gegenüber der Halbwertszeit einmal erworbenen Wissens exponentiell steigt, bleibt im Grunde nur, sich dem Anpassungsdruck zu stellen oder der Teilhabe zu entziehen.

Grundvoraussetzung lebenslanges Lernen

Es ist längst allgemeiner Konsens, dass das lebenslange Lernen – oder genauer formuliert, die Bereitschaft dazu – die Grundvoraussetzung darstellt, dauerhaft am Arbeitsmarkt partizipieren zu können, und zwar völlig unabhängig von dem, was jemand an qualifikatorischer Grundbildung mitbringt. Lernen und Beschäftigung greifen auf diese Art und Weise immer enger ineinander. Je schneller der digitale Wandel voranschreitet, desto empfänglicher sind die Akteure für die Neuerungen. Die spannende Frage ist nur, wie lange hält diese Lern- und Anpassungsbereitschaft vor.

Die Erfahrung lehrt: häufig nicht sehr lange. Deshalb wird auch die Debatte darüber, was in Bezug auf den Arbeitsmarkt als nachhaltig gilt, noch lange nicht zu Ende sein.



Dr. Christoph Kahlenberg ist seit 2008 Leiter der Randstad Akademie, die kontinuierlich Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote für die Mitarbeiter im Kundeneinsatz entwickelt. Vorher war er bei Randstad über zehn Jahre als Niederlassungsleiter tätig.

Sozial verantwortungsvolles Führen

Karoline Bünker
Common Purpose GmbH

VUCA und New Work sind schon seit Jahren in aller Munde. Dabei sprechen wir von einer zukunftsfähigen Arbeitswelt, die mit der Volatilität und Unplanbarkeit mithalten kann, die die wachsende Vernetzung der Systeme mit sich bringt. Systeme, in welchen eine unerwartete Disruption an einem weit entfernten Ort die eigene Lebens- und Arbeitswelt in Schock versetzen kann. Vor der Corona-Krise hätte ein Artikel, der sich mit der Leadership-Fähigkeit des ständigen Um- und Neudenkens befasst, zunächst noch beweisen müssen, warum dies eine Facette von Nachhaltigkeit ist.

In den letzten Wochen stand jedoch jede Person mit Führungsverantwortung vor der Herausforderung, Entscheidungen unter unerwarteten Umständen zu treffen. Die meisten davon unter Zeitdruck. Menschen, die es bislang vor sich herschoben, sich mit virtuellen Konferenzen auseinanderzusetzen, lernten in den letzten Wochen häufig gleich mehrere verschiedene Plattformen kennen. Und hinter dem Gesprächspartner in den Raum rennende Kinder zu begrüßen, ist eine selbstverständliche Frage der Etikette geworden. Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist kein Angebot einer Unternehmenskultur an seine Mitarbeiter*innen mehr, sondern die essenzielle Voraussetzung für das Funktionieren einfachster Arbeitsprozesse. Wenn gestern noch nicht bekannt war, welche Herausforderungen von heute sind, und dasselbe für morgen gilt, dann ist langfristige Planung auf Basis bekannter und bewährter Deutungsmuster nicht nachhaltig – denn im Handumdrehen sind sie obsolet. Aber welche Anforderungen stellt das an Führungspersönlichkeiten von morgen – Verzeihung, von heute?





Das Ende von „drinnen“ und „draußen“

Wandel trotz seiner Unberechenbarkeit als Gestaltungsprozess zu verstehen, ist nicht nur der Schlüssel zu nachhaltigen Entscheidungen, sondern auch das wirksamste Mittel gegen Angst, welche Unternehmen, Organisationen und eine ganze Gesellschaft lähmen kann. Die Grenzen zwischen dem „Drinnen“ einer Organisation und dem „Draußen“ der Gesellschaft lösen sich zunehmend auf. Werte, für die ein Hersteller steht, spielen bei der Kaufentscheidung eine zunehmende Rolle und der „Purpose“ eines Unternehmens ist ein wichtiger Identifikationsfaktor für bestehende und potenzielle Mitarbeiter*innen. Nicht nur technologische Durchbrüche, auch die öffentliche Debatte über Produkte, Inhaltsstoffe oder unternehmerisches Verhalten in einer Krise kann innerhalb von Stunden Geschäftsmodelle zerstören oder neue schaffen.

In einer hochgradig vernetzten Welt kommen die meisten Herausforderungen nicht mehr aus der eigenen beruflichen Homezone, in der man die Spielregeln kennt, sondern „von da draußen“. Eine der wichtigsten Leadership-Aufgaben ist nun, inner- und außerhalb der eigenen Sphäre handlungs- und kooperationsfähig zu sein.

Das Verständnis für die Mechanismen und Spielregeln anderer gesellschaftlicher Felder sowie Arbeitsbedingungen, Ressourcenverteilung und Deutungsschemata anderer Branchen, Sektoren, Generationen und Kulturen ist dabei essenziell. Die Fähigkeit, aus eigenen Denkmustern auszubrechen, eigene Ansichten ständig zu hinterfragen und vor allem mit Unbekanntem und Fremdem umzugehen, wird so zur zentralen Anforderung an Führungspersönlichkeiten.

Leading from within

Eigenschaften und Kommunikationsfähigkeiten gewinnen gegenüber fachlicher Expertise stärker an Bedeutung. Das betrifft auch die Persönlichkeit der Führungskraft – „Leading from within“ ist das Schlagwort. Dieses setzt ein hohes Maß an Selbstreflexion voraus, denn das Bewusstsein der eigenen zentralen Werte, Stärken und Schwächen gibt die Stabilität, um unsichere Felder zu betreten. Das Gefühl, bestimmte Orte, Themen, Situationen oder Menschen unangenehm oder uninteressant zu finden, ist ein guter Marker für die Grenze der eigenen Komfortzone, denn die Lernzone beginnt meist jenseits dieser Schranken. Sich diese nötige Offenheit für das ständige Neu- und Umdenken zu erhalten, ist nicht immer leicht. Einige Techniken sind bereits wohl erprobt, um in der Führungsaufgabe die nötige Reflexionsfähigkeit zu erhalten.



Vier Techniken für nachhaltiges Führen

01 Das raueste Sandpapier

Das raueste Sandpapier zu finden, ist nicht nur eine im Designthinking bewährte Technik, um Ideen in iterativen Problemlösungsprozessen auf die Probe zu stellen, sondern auch wichtig für die eigene Meinungsbildung.

Sich in Diskussionen mit Andersdenkenden zu begeben, die Meinungen von Menschen zu hören, die die eigene Geduld und Toleranz herausfordern, ist anstrengend. Erst die Frage, warum genau diese jeweilige Situation Unbehagen hervorruft, eröffnet den Blick auf eigene blinde Flecken.

Das Einlassen auf eben diese ermöglicht den Zugang zu den Lösungen, die jenseits der eignen Komfortzone liegen und trägt gleichzeitig dazu bei, die eigene Position zu schärfen.



02 Feedback einholen

Das Modell des „Johari-Fensters“, welches 1955 von den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham entwickelt wurde, beschreibt die vier Felder einer Persönlichkeit hinsichtlich ihrer Eigenschaften:

- Was sie über sich selber weiß und auch alle anderen wissen (Beispiel: „Ich trage einen grauen Pullover“)
- Was sie selber weiß, aber die anderen nicht wissen (Beispiel: „Ich bin nervös, wenn ich Vorträge halten muss, gebe das aber nicht gerne zu“)
- Was alle anderen über sie wissen, aber sie selber nicht (Beispiel: die Nudel im Gesicht des Redners in Loriots Sketch-Klassiker von 1977, zu finden auf YouTube)
- Jene Eigenschaften, die weder ihr selbst noch anderen bekannt sind. Je kleiner der Bereich 3 ist, desto reflektierter fallen eigene Entscheidungen aus.

Blinde Flecken, die eigene Meinungsblase und das Nichtbewusstsein eigener Privilegien wirken sich auf Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit aus und beschränken die Möglichkeit, Partnerschaften und Lösungen an Orten zu finden, die außerhalb der eigenen beruflichen Homezone, vielleicht sogar Komfortzone, liegen. Das größte Problem daran: Man selber merkt es gar nicht. Der einzige Zugang zum Bereich 3 führt über die Rückmeldung der anderen.

03 Ein heterogenes Netzwerk aufbauen – und erhalten

Für Führungskräfte ist es nicht leicht, aufrichtiges Feedback zu erhalten, denn die eigene Rolle innerhalb der Organisation bringt immer auch ein Machtgefälle mit sich – egal, wie flach die Hierarchien gestaltet sind. Um mehr über die Seiten der eigenen Persönlichkeit zu erfahren, die nur „den anderen“ bekannt sind, müssen zwei Voraussetzungen erfüllt sein: Augenhöhe und Unterschiedlichkeit. Auf Augenhöhe befinden sich Führungskräfte beispielsweise mit anderen Führungskräften, die idealerweise nicht aus der eigenen Organisation kommen. Viele Führungskräfte vernetzen sich deshalb in informellen oder organisierten Netzwerken und finden darin Resonanz- und Reflexionsräume. Diese sind jedoch meist homogen.

Die Sektoren, Wirtschaft, öffentlicher Sektor oder Non-Profit-Organisationen bleiben weitestgehend unter sich. Es ist jedoch sinnvoll, heterogene, sektorenübergreifende Netzwerke aufzubauen. Zum einen erfordern komplexe Herausforderungen auch komplexe, kooperative Lösungen. Dafür ist der Einblick in die unterschiedlichen Arbeitswelten wichtig und der ständige Austausch ist die Voraussetzung für Kooperation. Aber auch für den ständigen persönlichen Perspektivwechsel bieten heterogene Netzwerke eine wichtige Infrastruktur. Wo vielfältige Gestalter*innen zusammenkommen gibt es die Chance, ständig Lehrende*r und Lernende*r zu sein, und zwar auch gegenüber Menschen, die man sich nicht dafür ausgesucht hätte.



04 Zeit für Reflexion

Im Arbeitsalltag kommt die Zeit für Reflexion der eigenen Führungsrolle und der damit einhergehenden Anforderungen an persönliche Entwicklung oft zu kurz. Gespräche zu den persönlichen Herausforderungen finden eher am Rande inhaltlicher Meetings statt und enden mit dem Satz: „Wir müssten uns eigentlich mal auf einen Kaffee treffen und reden ...“. Die Bedeutung der Introspektive und Reflexion unterschätzen wir leicht und die Investition von Zeit und Ressourcen in die persönliche Weiterentwicklung tritt zurück hinter fachliche Themen. Der letzte Monat hat jedoch besonders deutlich gemacht, wie stark die berufliche Resilienz von ganz persönlichen Eigenschaften von Entscheider*innen abhängt und welche Rolle die Fähigkeit einnimmt, sich schnell auf neue Gegebenheiten einzustellen und in neuen Bahnen zu denken, wenn Disruption geschieht.

Zu dem Zeitpunkt, zu dem dieses Paper geschrieben wird, ist noch nicht absehbar, wie Führungsalltag aussehen wird, wenn das Whitepaper erscheint. Das Verständnis, dass genau das die Natur der New Work darstellt und die Notwendigkeit besteht, in jene Fähigkeiten zu investieren, die uns ermöglichen, diesen Wandel trotzdem zu gestalten, das ist nachhaltiges Leadership und die Voraussetzung für resiliente Unternehmen und eine resiliente Gesellschaft.



Karoline Bünker ist Head of Communications bei der Common Purpose GmbH und Leiterin der Dresdner Niederlassung. Sie machte sich direkt nach dem Abschluss ihres Soziologie-Studiums mit einer Veranstaltungs- und Fortbildungsagentur selbstständig. Als junge Unternehmerin bekam sie dabei die Chance, Führung vor allem im Ehrenamt durch den Dialog mit erfahrenen Führungskräften und in der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Fragestellungen zu lernen.



Personalpolitik

Arbeitskultur

Kapitel 3

90 Nachhaltiges Personalmanagement
Dr. Günther Vedder

98 Gesundheitsschutz in der neuen Arbeitswelt
Klaus Depner

106 5 Tipps für Arbeitnehmer im Homeoffice

108 Führen für die Zukunft
Richard Jager

116 5 Tipps für die Führung virtueller Teams

118 Die nächste Generation
Interview: Randstad Nachwuchskräfte

124 Vom Image zur Unternehmenskultur
Andreas Bolder

Nachhaltiges Personal- management

Dr. Günther Vedder
Universität Hannover

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, die Begriffe Nachhaltigkeit und Personalmanagement miteinander zu verbinden. Variante 1: Die Personalabteilung verwendet Ressourcen auf nachhaltige Weise (z.B. geringerer Energieverbrauch der technischen Geräte). Variante 2: Das Personalmanagement trägt durch seine Prozesse zur umweltbewussten Ressourcenverwendung in der gesamten Organisation bei (z.B. weniger Reisen zu Vorstellungsgesprächen oder Weiterbildungen). Variante 3: Für die Personalarbeit selbst (Beschaffung, Einsatz und Entwicklung von Personalressourcen) werden Nachhaltigkeitskriterien definiert, um mit den Beschäftigten möglichst lange effizient und gesund zusammenarbeiten zu können. Dieser Beitrag orientiert sich an der letztgenannten Variante.

Wann ist das Personalmanagement nachhaltig?

Folgende Beschreibung von ZAUGG aus dem Jahr 2009 ist als Arbeitsdefinition gut geeignet: „Das Personalmanagement ist dann nachhaltig, wenn es langfristig ausgerichtet ist und die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen berücksichtigt. Es geht im Einzelnen um individuelle, organisationale und gesellschaftliche Interessen. Im Zentrum des nachhaltigen Personalmanagements steht der Aufbau, die Entwicklung und der Erhalt strategischer Kompetenzen, die zur Wertschöpfung der Unternehmung beitragen, die Arbeitsmarktfähigkeit der Beschäftigten sicherstellen und gesellschaftliche Werte berücksichtigen. Das nachhaltige Personalmanagement versteht die Mitarbeitenden als eigenverantwortlich handelnde Akteure, die personalwirtschaftliche Aufgaben gemeinsam mit dem Linienmanagement wahrnehmen.“



Dieser Beitrag sieht die Perspektive der Arbeitswissenschaft für die Nachhaltigkeit der Personalarbeit als zentral an, bei der es darum geht, technische, organisationale und soziale Bedingungen von Arbeitsprozessen so zu gestalten, dass die Beschäftigten:



schadungslose, ausführbare, erträgliche und beeinträchtigungsfreie Arbeitsbedingungen vorfinden



Standards sozialer Angemessenheit nach Arbeitsinhalt, Arbeitsaufgabe, Arbeitsumgebung sowie Entlohnung erfüllt sehen



Handlungsspielräume entfalten, Fähigkeiten erwerben und in Kooperation mit anderen ihre Persönlichkeit entwickeln können

Ein nachhaltiges Personalmanagement wirkt auf die Arbeitsgestaltung in der Organisation ein und sichert somit motivierende und gesund erhaltende Rahmenbedingungen.

Welche Ziele verfolgt eine nachhaltige Personalarbeit?

BRÖDNER/FORSLIN (2002) fordern, dass nachhaltige Arbeitssysteme gleichzeitig auf drei Ebenen zur Regeneration von Ressourcen beitragen. Individuell geht es um die Erhaltung von Wissen, Fähigkeiten und Wohlbefinden. Die Beschäftigten wünschen sich eine faire Entlohnung, einen sicheren Arbeitsplatz, eine ausgewogene Work-Life-Balance sowie Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung. Auf der organisationalen Ebene geht es um Flexibilität, Kooperation und Selbstorganisation. Die Unternehmen streben eine hohe Produktivität, Kundenorientierung sowie Innovationsfähigkeit an. Die gesellschaftlichen Ziele können zum Beispiel mit

regelmäßigem Wirtschaftswachstum, anhaltender Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft und dem Erhalt der Gesundheit der Bevölkerung umschrieben werden. Die Ziele auf den drei Ebenen sind vielfältig miteinander verbunden.



Welche Nachhaltigkeitsprinzipien müssen in Personalprozessen berücksichtigt werden?

01 Vertrauen

Beschäftigte müssen sich zum Beispiel darauf verlassen können, dass ihre Personaldaten nicht missbräuchlich verwendet werden und dass sie eine faire Personalbeurteilung erhalten. Umgekehrt verlässt sich die Organisation darauf, dass flexible Arbeitszeitmodelle nicht missbraucht und die vereinbarten Ziele respektiert werden.

02 Individualität und Diversität

Personalprozesse sind so zu gestalten, dass die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt werden (z.B. Eltern kleiner Kinder, ältere Führungskräfte) und dass Diversität diskriminierungsfrei in der Organisation gelebt werden kann.

03 Gesundheit

Beschäftigte verlassen sich darauf, dass sich ihre Berufsarbeit nicht negativ auf ihr physisches und psychisches Wohlbefinden auswirkt. Sie gehen davon aus, dass die Vorgaben der Arbeitssicherheit in der Organisation umgesetzt werden.

04 Partizipation

Es ist ein Grundbedürfnis des Menschen, bei Entscheidungen, die ihn selbst betreffen, mitzubestimmen. Er ist dann bereit, Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen, wenn er über die notwendigen Kompetenzen und Freiheitsgrade verfügt.

Beispiele für die Nachhaltigkeit von Personalprozessen

Die Wirkung von Nachhaltigkeitsüberlegungen auf die Personalarbeit soll nun an drei zentralen Personalprozessen verdeutlicht werden:

- 01 Personalbeschaffung und -auswahl
- 02 Personaleinsatz
- 03 Personalentwicklung



Personalbeschaffung und -auswahl

Nachhaltige Formen der Personalgewinnung setzen auf die Selbstselektion der Bewerber und beteiligen die aktuellen Beschäftigten am Beschaffungs- und Auswahlprozess. Während der Rekrutierung vermitteln MitarbeiterInnen neben Sachinformationen auch kulturelle Werte, die für den späteren Integrationserfolg der neuen Kolleg*innen von Bedeutung sind. In der Probezeit können sie eine Patenfunktion übernehmen.

Eine nachhaltige Personalgewinnung plant langfristig, rekrutiert mit einem ausreichenden zeitlichen Vorlauf von außen oder fördert innerbetriebliche Karrieren für die spätere Besetzung von Positionen. Sie nimmt dabei vielfältige Kandidat*innen ins Visier und beschränkt sich nicht auf hochqualifizierte weiße Männer. Bei der Personalauswahl wird darauf geachtet, dass die angewendeten Algorithmen und Auswahlverfahren niemanden diskriminieren (z.B. ausländische Bewerber*innen durch besondere sprachliche Anforderungen in einem Assessment Center). Auch die Arbeitgebermarke als Kernelement des Personalmarketings wird durch das Thema Nachhaltigkeit beeinflusst. Bewerber*innen achten zunehmend auf die Reputation einer Organisation. Sie wollen später mit Stolz erzählen können, dass sie bei einem nachhaltigen Arbeitgeber tätig sind.

Personaleinsatz

Im Bereich Personaleinsatz mündet ein nachhaltiges Vorgehen in eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung sowie die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten. Virtuelle Teams arbeiten zum Beispiel sehr autonom und selbstorganisiert. Ihre Mitglieder sind räumlich voneinander getrennt und kommunizieren über elektronische Medien. Die Arbeitsbeziehung baut auf Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung auf. Flexible Arbeitszeitmodelle (Job Sharing, Sabbaticals) und die flexible Wahl des Arbeitsortes (Mobile Work, Telearbeit) setzen in hohem Maß auf Eigeninitiative und Partizipation. Den individuellen Bedürfnissen im Bereich der Work-Life-Balance kann auf diesem Weg Rechnung getragen werden. Diverse Beschäftigtengruppen (z.B. ältere Mitarbeiter*innen auf dem Weg in den Ruhestand, Langzeit-Pendler*innen) können so Arbeit und Privatleben miteinander vereinbaren. Durch Job Enrichment und Job Rotation lässt sich der persönliche Kompetenzerwerb fördern und eine aufkommende Monotonie minimieren. Ein so verstandener nachhaltiger Personaleinsatz ist dazu geeignet, das physische und psychische Wohlbefinden der Beschäftigten zu fördern.

Personalentwicklung

Das lebenslange Lernen steht im Mittelpunkt aller Personalentwicklungsbemühungen. Es geht darum, die Beschäftigten durch Learning-on-the-job- oder Learning-off-the-job-Maßnahmen auf veränderte Anforderungen (z.B. durch den Einsatz neuer Technik bzw. Medien) vorzubereiten. Dabei zählt sich das besondere Eingehen auf Individualität und Diversität aus: Ältere Beschäftigte sind zum Beispiel dann besonders motiviert sich weiterzubilden, wenn sie umgekehrt auch etwas aus ihrem Erfahrungsschatz weitergeben können. Dies kann im Rahmen von Lerntandems zwischen jüngeren und älteren Mitarbeiter*innen geschehen. Vorausschauend tätige Organisationen bemühen sich weiterhin um eine systematische Nachfolgeplanung. Geeignete Kandidat*innen können in Talentpools aufgenommen und über eine längere Zeit hinweg beobachtet werden. Coaching und Mentoring sind zwei bekannte Personalinstrumente, die in unterschiedlichen

Berufs- und Lebensphasen gezielt eingesetzt werden können. Auch sie können wesentlich zur Nachhaltigkeit der Personalentwicklung beitragen.

Bezüge zum New-Work-Management und anderen Konzepten

Viele der hier genannten Ziele, Prinzipien und Instrumente eines nachhaltigen Personalmanagements spielen auch im Rahmen von New-Work-Management eine besondere Rolle. Dort geht es vor allem darum, die berufliche Arbeit unter dem Einfluss der Digitalisierung und des demografischen Wandels neu zu gestalten. Sie soll auch für die Angehörigen der Generationen Y und Z attraktiv sein, die besondere Ansprüche an die Qualität ihrer Arbeit stellen. Die Argumente sind nicht neu, sondern greifen Forderungen nach einer menschengerechten Arbeitsgestaltung auf, die bereits seit 40 Jahren intensiv diskutiert werden. Ein nachhaltiges Personalmanagement spiegelt sich schlicht und ergreifend in einer „guten Personalarbeit“ wider, die langfristig ausgerichtet ist, den individuellen Bedürfnissen Rechnung trägt und keine gesundheitlichen Probleme hervorruft.



Dr. Günther Vedder ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft der Leibniz Universität Hannover. Dort beschäftigt er sich vor allem mit Diversity Management, lebensphasenorientierter Personalpolitik, Unconscious Bias, Unterforderung am Arbeitsplatz sowie der Zukunft der Arbeit.



Gesundheits- schutz in der neuen Arbeitswelt

Klaus Depner
Health & Human Safety
bei Randstad Deutschland

Wer das Wort Arbeitsschutz hört, denkt erst einmal an Sicherheitskleidung und Rückenschule. Die wenigsten würden es mit Nachhaltigkeit in Verbindung bringen. Doch wie weitreichend die richtigen Maßnahmen sind, um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Menschen zu schützen, ist eine Lektion, die uns die Corona-Krise auf nachhaltige Art und Weise lehrt. Die aktuelle Randstad-CIVEY-Umfrage veranschaulicht diese Verlagerung des Schwerpunkts hin zu gesundheitsrelevanten Aspekten. Für Arbeitnehmer steht der Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz auf Platz drei der wichtigsten Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit.

Für Arbeitnehmer sind diese Maßnahmen in Unternehmen besonders wichtig:

50%	49%	40%
Senkung des Ressourcenverbrauchs	Nutzung erneuerbarer Energien	Gesundheit/Sicherheit am Arbeitsplatz fördern

CIVEY-Randstad-Umfrage Q1 2020



Die neuen Anforderungen an Gesundheit und Sicherheit

Überall stehen Unternehmen teils vor großen Herausforderungen, um Arbeitsplätze sicher zu machen und die Anpassung an die neue Normalität der Arbeitswelt erfolgreich zu gestalten. Die Corona-Situation verlangt von Unternehmen und Beschäftigten ein Umdenken und Neudenken von bestehenden und bisher bewährten Prozessen, Arbeits- und Verhaltensweisen. Neue Anforderungen kommen hinzu, mit denen zuvor keiner gerechnet hat. Wie gestaltet man beispielsweise Abstandsregelungen in Fertigungsprozessen, Kantinen und Büros? Wie kann Homeoffice schnell eingeführt werden, ohne Mitarbeiter zu überfordern, betriebliche Abläufe zu stören und Gesundheitsschutz sicherzustellen?

Dafür, soviel steht fest, wird Händewaschen allein nicht mehr reichen. Die aktuell an vielen Stellen eingeführten Hygienemaßnahmen sind wichtig, aber sie sind nur ein Teil der bereits bestehenden und nicht zu vernachlässigenden Aufgaben im Gesundheitsschutz. Unternehmen sollten vor allem auch prüfen, wo Altbewährtes neu einzuordnen ist. Arbeitnehmer, die beispielsweise zum ersten Mal im Homeoffice arbeiten, haben häufig Schwierigkeiten, reguläre Arbeitszeiten und Pausen einzuhalten. Wenn das Arbeitsleben das Privatleben mehr und mehr verdrängt, führt das zu ungesunden Belastungssituationen. Visuelle Gedächtnisstützen im Sichtbereich des Arbeitsplatzes helfen, an regelmäßige Pausen oder den Feierabend zu erinnern. Arbeitgeber können Mitarbeiter mit passend gestalteten Bildern zum Ausdrucken unterstützen. Aber auch Kurz-Webinare zum richtigen und gesunden Homeoffice sind ein geeignetes Instrument.

Arbeits- und Gesundheitsschutz haben einen ungeahnten Aufschwung erlebt und sind aufgrund der jüngsten Entwicklungen wichtiger denn je. Dies ist kein kurzfristiger Effekt. Auch künftig wird gesundes und sicheres Arbeiten einen hohen Stellenwert bei Arbeitnehmern einnehmen. Die richtige Arbeitsschutz- und Gesundheitsstrategie kann nicht nur jetzt entscheidend sein, um die Produktivität zu sichern. Erfolgreiche Umsetzungen wirken sich auch nachhaltig positiv auf die Attraktivität des Arbeitgebers aus.



Gesundheitsschutz und seine langfristigen Benefits

Wenn sich der Fachkräftemangel in Zukunft noch verschärft oder die wirtschaftlichen Anforderungen die Rekrutierung erschwert und die Bindung der aktuellen Belegschaft an das Unternehmen wichtiger macht, können gesundheitliche Benefits entscheidend sein. Die Förderung von Arbeitnehmern in ihrer gesundheitlichen Pflege und in ihren sportlichen Aktivitäten kann dazu führen, dass sie durch eine allgemein bessere Fitness und Gesundheit seltener an ihrem Arbeitsplatz fehlen. So kann nicht nur die Produktivität gesteigert werden. Die höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter wirkt sich positiv auf das Arbeitsklima im Unternehmen aus. Das Stresslevel kann gesenkt werden; Auseinandersetzungen unter Kollegen kann so indirekt vorgebeugt werden. Gemeinsame sportliche Aktivitäten und weniger Konflikte im Team steigern das Wir-Gefühl im Unternehmen gleich doppelt.

Gesundheitsschutz ist eine Alltagsfrage

Ob diese Maßnahmen greifen, hängt von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ab. Unabhängig von Krisenzeiten steht der Gesundheitsschutz der Mitarbeiter stets an erster Stelle. Dabei müssen nicht nur Unternehmen die richtigen Voraussetzungen schaffen, indem sie wirkungsvolle nachhaltige Maßnahmen im Arbeits- und Gesundheitsschutz einführen. Es liegt auch an den Mitarbeitern, diese Maßnahmen eigenverantwortlich und gewissenhaft umzusetzen. Um das Bewusstsein der Mitarbeiter für Sicherheit und Gesundheit im Alltag zu schärfen, ist eine zielgruppengerechte und klare Kommunikation wichtig. Hier helfen analoge Tools wie Infolyer und Poster mit nützlichen Tipps ebenso, wie die Kommunikation über Apps oder Social Media. Es ist immer sinnvoll, sich Notfallnummern einzuprägen, Hygienemaßnahmen zu beachten, ausreichend Wasser zu trinken, regelmäßig Entlastungs- und Ausgleichsbewegungen auszuüben, oder einfach den Bürostuhl richtig einstellen.

Vor welchen Herausforderungen Unternehmen künftig stehen

All diese Maßnahmen greifen jedoch nur dann, wenn sie kontinuierlich geprüft und neu an die Anforderungen im Unternehmen angepasst werden. Denn wenn sich grundlegende Veränderungen in der Arbeitswelt und am Arbeitsplatz durchsetzen, verändern sich auch die Herausforderungen, vor denen Arbeitnehmer stehen, und die Anforderungen, die sie an ihren Beruf haben. Vor allem die von der Digitalisierung angetriebene und begünstigte Entwicklung hin zu ortsunabhängigen Arbeitsmodellen, sogenannter „remote work“, hat dazu beigetragen, dass Gesundheit im Beruf keine Frage der stationären Vorsorge und Sicherheit ist. Gerade im Homeoffice gibt es Sicherheits- und Gesundheitsaspekte zu beachten, die häufig unterschätzt werden.

Homeoffice: Gesund und sicher am Heimarbeitsplatz

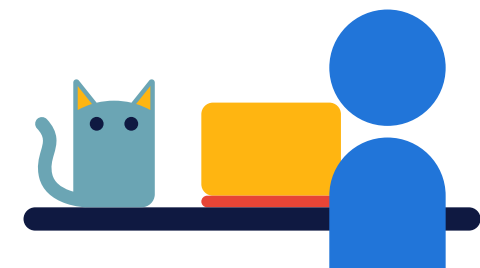
Noch vor ein paar Jahren war der Begriff „Work-Life-Balance“ in aller Munde: Klare Grenzen setzen zwischen Freizeit und Arbeitsleben. Die Arbeit auf feste Zeitfenster beschränken, die Freizeit voll und ganz der Erholung widmen. Aktuell arbeiten mehr Arbeitnehmer als je zuvor von zu Hause aus – und stellen fest, dass dieser Ansatz

nicht mehr funktioniert. Statt „Work-Life-Balance“ herrscht jetzt „Work-Life-Blending“ – die totale Vermischung von Arbeit und Freizeit. Diese Vermischung, die auch vor der Corona-Krise für viele Arbeitnehmer bereits Realität war, muss durch die Arbeitgeber sanft und sozialverträglich gestaltet werden. Sie müssen aufpassen, nicht zu viel von den Mitarbeitern zu verlangen, sondern positive Angebote zur Flexibilität der Arbeit zu machen. Diese müssen auf die Bedürfnisse des jeweiligen Mitarbeiters zugeschnitten sein.

Arbeitnehmer sollten ebenfalls einige Regeln befolgen. E-Mails nach Feierabend zu beantworten, oder liegengebliebene Projekte am Wochenende abzuarbeiten – diese negativen Tendenzen in der örtlichen und zeitlichen Entgrenzung von Arbeit wirken sich langfristig negativ auf die Gesundheit aus. Folgende Punkte helfen bei der gesunden und produktiven Arbeit im Homeoffice:

- Suchen Sie sich einen festen Arbeitsplatz
- Machen Sie sich einen Plan mit konkreten Zielen
- Legen Sie regelmäßige Pausen zur Bewegung ein
- Vermeiden Sie unnötige Überstunden
- Tauschen Sie sich regelmäßig mit Ihren Kollegen aus

Ein fließender Übergang von Arbeits- und Privatleben, das muss das Ziel für jeden Mitarbeiter im Homeoffice sein. Schließlich darf der Arbeitsschutz unter der neuen Flexibilität nicht leiden. Pausenzeiten beispielsweise müssen auch bei hoher Flexibilität garantiert sein. So heißt es in Artikel 24 der Menschenrechtscharta der Vereinten Nationen: Jeder Mensch hat Anspruch auf Erholung und Freizeit sowie auf eine vernünftige Begrenzung der Arbeitszeit. Diese zu gewährleisten wird immer schwieriger. Ist aber dennoch die Verantwortung des Arbeitgebers. Es darf hier nicht vergessen werden, dass auch im Homeoffice das Arbeitszeitgesetz gilt.





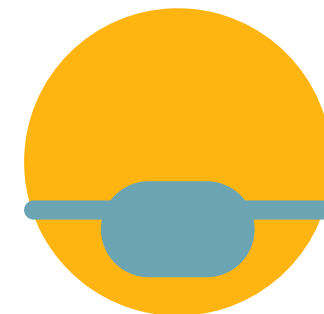
Gesetzliche Regelungen zum Gesundheitsschutz im Homeoffice

- 01 Der Arbeitgeber trägt die Fürsorgepflicht, sowohl für die Telearbeit an einem stationären PC-Arbeitsplatz als auch beim mobilen Arbeiten (Arbeitsschutzgesetz).
- 02 Arbeitnehmer sind bei direkt mit der Arbeit zusammenhängenden Unfällen gesetzlich versichert.
- 03 Es gelten die vertraglich festgelegten Arbeitszeiten (Arbeitszeitgesetz).

Work-Life-Blending darf nicht zu einer Verdrängung des Privatlebens durch das Arbeitsleben führen. Es bedeutet nicht, dass wir in Zukunft immer länger arbeiten müssen, sondern durch Selbstbestimmung an Produktivität gewinnen und somit einen Mehrwert für das Unternehmen und das eigene Privatleben generieren.



Klaus Depner kümmert sich als Manager Health & Human Safety seit Anfang 2015 beim Personaldienstleister Randstad Deutschland um die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter. Zu dieser Aufgabe führte ihn der Weg im Unternehmen über den Vertrieb und die Bereiche Public Affairs und Social Affairs.



5 Tipps für Arbeitnehmer im Homeoffice

01

Die Kleidung macht's

Wer sich kleidet wie an einem normalen Tag im Büro, kommt besser in den Arbeitsmodus.



02

Kommunikation ist wichtig

Bleiben Sie in Kontakt mit Ihrem Team und bringen Sie sich ein. Setzen Sie nicht nur auf E-Mails, nutzen Sie digitale Tools wie Videochats, Instant Messenger oder Sharing Plattformen, um sich auszutauschen.



03

Tägliche Aufgaben

Machen Sie das Führen von To-Do-Listen zur Gewohnheit. Es hilft Ihnen, sich auf die wesentlichen Dinge zu fokussieren und gibt Ihnen die Möglichkeit zu messen, wie viel schon erledigt wurde.



04

Morgenroutine

Routinen machen Sie glücklicher und produktiver. Für einen guten Start in den Tag ist es hilfreich, zu einer festen Uhrzeit aufzustehen und etwas für sich zu tun, etwa etwas Sport zu treiben. Überprüfen Sie Ihre E-Mails erst, wenn der Arbeitstag beginnt.

05

Ein Ende finden

Viele Arbeitnehmer im Homeoffice tendieren dazu, kein Ende ihres Arbeitstages zu finden. Damit der Übergang vom Homeoffice in den Feierabend gut funktioniert, hilft es beispielsweise, den Schreibtisch am Ende des Arbeitstages aufzuräumen.

Führen für die Zukunft

Richard Jager
CEO Randstad Deutschland

Dem Wandel mit Weitsicht begegnen

Wir befinden uns in einer Zeit, in der die Prognosen einer sich radikal wandelnden Arbeitswelt auf ungeahnte Weise Realität werden. Ob sie uns seit längerer Zeit begleiten wie der Fachkräftemangel, oder grundlegend neu und flächendeckend sind wie die Corona-Pandemie – Herausforderungen stellen unsere etablierten Strategien und Modelle zur Bewältigung des fortwährenden Wandels auf die Probe. Die Ergebnisse dieser Prüfung bestimmen die Zukunft unserer Wirtschaft und Arbeitswelt. Wie werden wir die Zukunft erfolgreich gestalten? Mit einem neuen Führungsstil, der dem Wandel mit Weitsicht begegnet.

49%

der Unternehmen haben einen Wandel ihrer Unternehmenskultur hin zu mehr Nachhaltigkeit vollzogen

Randstad-ifo-Personalleiterbefragung Q1 2020



Unternehmen orientieren sich neu und nachhaltig

“ Jede Herausforderung ist eine Chance, um Dinge anders und besser zu machen. Wenn Veränderung zum ständigen Begleiter wird, entscheidet unsere Einstellung, unser Mindset, über den erfolgreichen Umgang mit diesen Veränderungen.”

Unternehmen und Teams durch herausfordernde Situationen zu führen bedeutet, die Balance zu bewahren zwischen aktuellen Anforderungen und langfristigen Folgen. Deswegen verliert Nachhaltigkeit, die in den vergangenen Jahren zum bestimmenden Thema in der Gesellschaft geworden ist, auch wirtschaftlich nicht an Relevanz. 76% der deutschen Unternehmen, das zeigt die Randstad-ifo-Personalleiterbefragung (Q1 2020), haben das begriffen. Sie messen dem Thema Nachhaltigkeit eine große Bedeutung bei.

Neue Anforderungen an Führung

Doch wie können Unternehmen nachhaltige Ziele ins Auge fassen, wenn die langfristige Planbarkeit verloren geht? Unsere sich wandelnde Arbeitswelt wird von zentralen Herausforderungen geprägt, die mit der Globalisierung und der Digitalisierung zusammenhängen. Die digitale Transformation treibt die Geschwindigkeit von Wirtschaftsprozessen an und steigert den Innovationsdruck. Globale Entwicklungen und Krisen erfordern ein schnelles Reaktionsvermögen. Wenn gewohnte Strukturen und Selbstverständlichkeiten ausfallen – was auch am Beispiel der aktuellen Corona-Pandemie erkennbar ist – sind Unternehmen und deren Führungskräfte einmal mehr gefordert, Halt und Orientierung zu geben. Wenn der stetige Wandel langfristige

Planbarkeit erschwert, ist es erforderlich, mit derselben Flexibilität und Agilität auf eben diesen Wandel zu reagieren und sich anzupassen.

Vier Kernpunkte nachhaltiger Führung

Dass die Neuausrichtung hin zur Nachhaltigkeit bei fast jedem zweiten Unternehmen einen Wandel der Unternehmenskultur bewirkt hat, zeigt die Randstad-ifo-Personalleiterbefragung. Diesen Schwung gilt es – nicht nur in der aktuellen Situation – zu nutzen, um Nachhaltigkeit als Leitprinzip der Unternehmensführung zu etablieren. Nachhaltiges Führen bedeutet in diesem Sinn, das Potenzial auszuschöpfen, das ein Unternehmen und seine Mitarbeiter haben. Dieser Ansatz betrifft vier wesentliche Aspekte:

• Change-Management

Neue und unvorhergesehene Herausforderungen bestimmen das wirtschaftliche Geschehen. Erfolgreiche Führungskräfte begegnen Veränderungen mit Mut, Weitsicht und Flexibilität. Sie reagieren flexibel, schnell und geschickt auf Veränderungen.

• Digitale Infrastruktur

Die Corona-Pandemie wirkt in gewisser Weise wie ein Katalysator für die Digitalisierung der Arbeitswelt. Prozesse und Strukturen in den digitalen Bereich zu übertragen bleibt die zentrale Herausforderung für Unternehmen. Dies betrifft verschiedenste grundlegende Unternehmensbereiche – von der Kommunikation bis hin zur Weiterbildung.





• Flexible Arbeitsgestaltung

Immer komplexere Zusammenhänge zu überblicken und in eine Struktur zu überführen, darauf kommt es an. Wer Teams gut betreut, begleitet und steuert, setzt deshalb nicht auf Kontrolle, sondern auf Koordination. Dies gelingt mit und in flexiblen Arbeitsmodellen, die den wirtschaftlichen Anforderungen und betrieblichen Möglichkeiten angepasst sind.

• Personalmanagement

Die Führung gibt den Rahmen für die produktive Zusammenarbeit vor. Wer führt, sollte in der Lage sein, Ziele und Erwartungen zu vermitteln, die auch in flexiblen Arbeitssituationen ihre Verbindlichkeit behalten. Diese Verbindlichkeit schafft man, indem man den Mitarbeitern das Vertrauen und den Freiraum gibt, diese Erwartungen zur eigenen Ambition zu machen. Gute Führungskräfte heben so versteckte Potenziale bei den Mitarbeitern.

Agil statt „Alpha“

Die „Alpha-Führungskraft“, die diese Herausforderungen im Alleingang an der Spitze bewältigt, ist ein Auslaufmodell. Ebenso jener Vorgesetzte, der hierarchisch „von oben herab“ die Verantwortung delegiert. Stattdessen sind agile Führungskräfte gefragt. Diese Führungskräfte schaffen Stabilität und Vertrauen, indem sie Werte definieren und vorleben, die gerade in Krisenzeiten ihre Verbindlichkeit behalten. Ein solcher Wert ist das Vertrauen in das Potenzial jedes Einzelnen. Agile Führungskräfte setzen auf das Potenzial jener „Ressourcen“, die den Kern des Unternehmens bilden: die Mitarbeiter. Sie begleiten ihre Mitarbeiter*innen als Mentoren bei ihrer Entwicklung und schaffen als Vermittler ein vertrauensvolles und nachhaltig produktives Arbeitsklima.

Tipps

Für alle Unternehmen, die den Mut und die Möglichkeit zur Veränderung haben, machen diese drei Prinzipien das Führungsmodell beweglicher:

■ Arbeitsklima

Fördern Sie Wertschätzung und Vertrauen untereinander

■ Arbeitsorganisation

Fördern Sie selbstorganisierte Teams, die eigeninitiativ nach konstruktiven Lösungen streben

■ Entscheidungsprozesse

Treffen Sie Entscheidungen dort, wo es am besten und schnellsten geht

Agiles Führen im Sinne der nachhaltigen Produktivität betrifft nicht nur die Organisationsstruktur. Es bedeutet ein Stück weit selbstloses Handeln. Führungskräfte, die das Gemeinschaftsgefühl fördern, schaffen die Basis für eine nachhaltige Mitarbeitermotivation. Identifikation mit dem Unternehmen und Partizipation an den Entscheidungsprozessen sollten die Maßstäbe von modernen Führungskräften sein.



Die Quintessenz nachhaltiger Führung: Talentförderung

Der Anspruch, in jedem Mitarbeiter einen zukünftigen Experten zu erkennen und zu fördern, bildet den wesentlichen Grundstein nachhaltiger Unternehmensführung. Gute Führungskräfte haben ein offenes Auge, Ohr und Herz für das, was ihre Mitarbeiter bewegt und auszeichnet. Es lohnt sich „out of the box“ zu denken und starre Grenzen der Berufsbezeichnung oder der Generationenzugehörigkeit aufzubrechen. In einem gewissen Sinn macht die moderne Arbeitswelt alle zu Experten, weil jeder etwas anzubieten hat, das ein anderer vielleicht nicht kann oder kennt. Wie viele Unternehmen sind voll von internen „Quereinsteigern“, die im Unternehmen erst ihre wirklichen Talente entdeckt haben. Ob ein Unternehmen erfolgreich ist, hängt auch davon ab, ob seine Führungskräfte einen guten Riecher für eben diese Talente haben und sie gezielt fördern.

Setzen Sie auf neue Skills

Heutige Anforderungen an Mitarbeiter gehen weit über Fachwissen und praktische Erfahrungen hinaus. Gute Führungskräfte unterstützen Arbeitnehmer dabei, flexibel zu sein, mit Kollegen unterschiedlicher Altersklassen, Herkunft, Qualifikationen und Interessen ein Team zu bilden, sich selbst und andere zu motivieren sowie selbstbestimmt zu arbeiten und unter Zeitdruck einen kühlen Kopf zu bewahren. Dabei sind neue Skills gefragt. Zu den wichtigsten Fähigkeiten, auf die Sie achten sollten, zählen folgende:

• Soziale Kompetenz

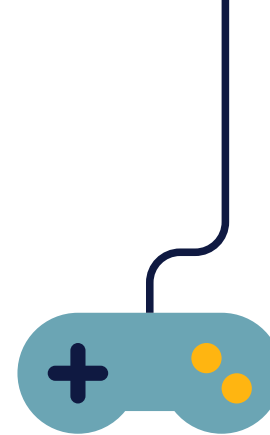
Die Kommunikation und Interaktion unter Mitarbeitern ist das A und O der Zusammenarbeit im Team. Wichtig dabei: Ein Gespür für die zwischenmenschliche Dynamik in der Gruppe und die Fähigkeit, sich selbst überzeugend zu präsentieren und in das Gruppengefüge einzubringen.

• Personale Kompetenz

Erfolgreiche Teamarbeit fängt bei jedem einzelnen Mitarbeiter an. Dafür braucht es sowohl Selbstbewusstsein als auch Selbstreflexion. Ein echter „Teamplayer“ konzentriert sich auf seine Stärken, um sie in den Dienst des Teams zu stellen.

• Analytische Kompetenz

Einen Sinn für Zusammenhänge und kreative Ideen für Lösungsansätze zeichnen Mitarbeiter mit analytischer Kompetenz aus. Solche Fähigkeiten helfen dabei, Aufgaben und Probleme erfolgreich zu meistern. Grundvoraussetzung hierfür: Selbstdisziplin und Stressresistenz.



Diese „soften“ Fähigkeiten kann man besonders gut erlernen, indem man sich in ungewohnte und herausfordernde Situationen begibt. Trauen Sie Ihren Mitarbeitern zu, solche Situationen erfolgreich zu meistern. Unterstützen Sie motivierte Mitarbeiter bei der Mitbestimmung im Unternehmen. Helfen Sie ihnen dabei, sich in großer Runde zu präsentieren und Ideen auszutauschen. Begreifen Sie Führung nicht als linearen Prozess, sondern als gemeinschaftliche Möglichkeit, Verantwortung für den Unternehmenserfolg zu tragen. Auch das verstehe ich unter nachhaltigem Führen: andere dazu zu inspirieren, eine führende Rolle zu übernehmen.



Richard Jager ist CEO der Geschäftsführung der Randstad Gruppe Deutschland. Zuvor hatte er bereits als Geschäftsführer von Randstad Schweiz das Unternehmen als umfassenden HR-Dienstleister und Arbeitsmarktexperten positioniert. Strategische Geschäfts-, HR- und Talentfragen gehören außerdem zu seinem Themenfokus. Begonnen hat er seine Karriere bei Randstad Niederlande 1995 als Consultant.

5 Tipps für die Führung virtueller Teams

01

Für klare Strukturen sorgen

Für das Zusammenarbeiten aus der Ferne ist wichtig, dass Ihr Team immer weiß, wer was und bis wann zu tun hat. Digitale Tools bieten die Möglichkeit, interaktive To-Do-Listen zu erstellen und Aufgaben einfach zu verwalten.



02

Rahmenbedingungen

Nur mit klaren Vereinbarungen ist die Zusammenarbeit aus der Ferne möglich. Vereinbaren Sie feste Zeiträume, in denen Mitarbeiter und Führungskräfte erreichbar sind.



03

Vertrauen haben

Damit Sie und Ihr Team erfolgreich zusammenarbeiten, braucht es Vertrauen. Sie müssen Ihren Mitarbeitern vertrauen, dass sie genauso engagiert arbeiten wie die Kollegen im Büro.

04

Regelmäßige Teammeetings

Sprechen Sie täglich in einer gemeinsamen Video- oder Telefonkonferenz mit ihrem Team. Klären Sie, was für jeden an diesem Tag ansteht, wie die Arbeit läuft, wo es eventuell Schwierigkeiten gibt oder wer Unterstützung benötigt. So bleiben alle auf dem Laufenden und das Team verliert sich nicht aus den Augen.

05

Persönliche Gespräche

Führen Sie einmal regelmäßig ein 1:1-Telefonat mit jedem Ihrer Mitarbeiter. Besprechen Sie nicht nur Fachliches, sondern nutzen Sie die Zeit auch für den persönlichen Austausch. So fühlen sich Mitarbeiter auch individuell wertgeschätzt.



Die nächste Generation

Ein Interview von Richard Jager CEO, Randstad mit den Randstad Nachwuchskräften



Das Thema Nachhaltigkeit bewegt und betrifft vor allem jüngere Generationen und Arbeitnehmer. Wie schaffen wir die ökologischen, sozialen und gesundheitlichen Bedingungen für einen wirtschaftlichen Fortschritt, an dem möglichst viele Menschen unter gerechten und sicheren Bedingungen partizipieren, auch und vor allem zukünftige Generationen? Darüber hat Richard Jager im Interview mit den Randstad Nachwuchskräften gesprochen.

Richard Jager: Liebe Randstad Azubis, Studenten, Kollegen, was bedeutet Nachhaltigkeit für euch?

Johannes Lembken, Student (JL): Ich persönlich verbinde mit dem Begriff Nachhaltigkeit die effiziente Nutzung von Ressourcen. Dabei kann es um Rohstoffe gehen. Aber auch Zeit, Geld und Energie sollten nicht achtlos verbraucht werden.

Tim Eifler, Auszubildender (TE): Stimmt. Ressourcen müssen effizient bzw. verantwortungsbewusst genutzt und langfristige Folgen berücksichtigt werden, sodass dabei ein gewisses Gleichgewicht gehalten wird.

Pascal Marquardt, Student (PM): Deswegen ist es wichtig, langfristig die Regeneration von begrenzten Ressourcen sicherzustellen.



Johannes Lembken ist dualer Student im Studiengang BWL, mit Schwerpunkt Marketing Management.

Steffen Vandirk, Auszubildender (SV): Das sehe ich auch so. Nachhaltiges Handeln sollte langfristig sinnvoll sein, sowohl für die eigenen, als auch für fremde Belange.

Isabelle Hunkel, Studentin (IH): Für mich steht der Schutz und Wiederaufbau der Umwelt im Vordergrund. Doch der Ansatz der Nachhaltigkeit kann in viele Themen integriert werden.

Marco Steinbrecher, Auszubildender (MS): Dabei gilt es, egoistisches Handeln so gut es geht abzulegen. Nachhaltigkeit ist in meinen Augen keine Option, sondern die Pflicht eines jeden Einzelnen.

Tobias Densborn, Student (TD): Ich verbinde den Begriff mit einem verantwortungsbewussten und kontrollierten Fortschritt. Und zwar in dem Sinne, dass ein Schritt nach vorn immer seinen Preis hat. Es liegt an uns zu bedenken, wann dieser Preis, wie etwa Umweltschäden oder ein Bruch mit moralischen Werten, zu hoch ist.

Laut der Randstad-CIVEY-Umfrage legt die Altersgruppe der 18-29-Jährigen bei Nachhaltigkeit auf die Nutzung erneuerbarer Energien, die Senkung des Ressourcenverbrauchs und den Gesundheitsschutz viel Wert. Im Vergleich zu anderen Generationen stimmen junge Arbeitnehmer am häufigsten für digitale Tools und Prozesse. Welche Aspekte sind für euch wichtig?

PM: Ich finde mich in dem Umfrageergebnis wieder. In diesen Themen liegen gewaltige Chancen, die aber nicht von heute auf morgen in optimaler Weise genutzt werden können. Dafür braucht es Zeit.

JL: Digitale Tools und Prozesse sind oft der erste Schritt in die richtige Richtung. Der Schlüssel beim Thema Nachhaltigkeit ist, dass man nicht aus purem Aktionismus etwas ändert, sondern auch den Prozess der Veränderung nachhaltig gestalten sollte.



Steffen Vandirk absolviert seine Ausbildung zum Kaufmann für Marketingkommunikation



Marco Steinbrecher ist Auszubildender für Marketingkommunikation.



Isabelle Hunkel studiert dual. Ihr betriebswirtschaftliches Studium hat den Schwerpunkt Dienstleistungsmarketing.

TE: Digitale Tools und der generelle technische Fortschritt sind alles langfristige Prozesse, bei deren Entwicklung ebenso der Begriff Nachhaltigkeit aufkommen sollte. Besonders nachhaltig ist für mich ein Prozess, wenn jeder der Beteiligten einen Nutzen daraus ziehen kann.

IH: Ja, digitale Tools sind wichtig. Allerdings glaube ich, dass andere Aspekte wichtiger sind. Dazu gehört für mich zum einen der Schutz der Umwelt und der Wiederaufbau der zerstörten Natur. Durch die Corona-Krise wird uns deutlich aufgezeigt, was alles passiert, wenn der Schadstoffausstoß für kurze Zeit massiv reduziert wird.

SV: Die Digitalisierung bietet in meinen Augen viele Möglichkeiten. Aber auch Themen wie Chancengleichheit, Inklusion und die Förderung von Schwächeren kann in meinen Augen Nachhaltigkeit widerspiegeln.

MS: Da stimme ich zu. In meinen Augen sollte Nachhaltigkeit als ein großes Ganzes aufgefasst und auch entsprechend behandelt werden.

TD: Was oft vergessen wird ist, dass nicht immer sichergestellt werden kann, dass jedes Individuum auf dem Weg des Fortschritts abgeholt und überzeugt wird. In der Folge kann das zu einer Abwehrhaltung gegen neue Entwicklungen führen. Nachhaltiger Fortschritt bedeutet für mich, dass jeder mitgenommen wird.

Gibt es Situationen in eurem Arbeitsalltag, bei denen ihr euch für mehr Nachhaltigkeit engagiert?

JL: Es fängt mit den kleinen Dingen an: Ich versuche möglichst papierlos zu arbeiten.

MS: Bewusst auf den Fertigsalat aus dem Discounter zu verzichten und sich stattdessen etwas mehr Zeit zu nehmen, Zuhause vorzukochen. Das Licht auszumachen, wenn der Raum ohnehin durch die Sonne beleuchtet ist.

SV: In der Arbeitswelt versuche ich darauf zu achten, dass das, was ich tue, langfristig sinnvoll ist. Die Schnellebigkeit gehört quasi zum Marketing dazu. Doch Inhalte können auch ohne zeitlichen Bezug produziert werden, sodass sie mehrfach verwendbar sind, seien es Plakate, digitale Banner oder Texte.

IH: Ich habe beim Bauprojekt unseres neuen Headquartiers mitgeholfen. Hierbei habe ich mich für die Bildung einer Arbeitsgruppe für Nachhaltigkeit eingesetzt. Ich finde generell, dass dieses Thema mehr im Unternehmen kommuniziert werden sollte, da es uns alle gleichermaßen betrifft.

Welche Rolle nimmt Nachhaltigkeit für euch bei der Arbeitgeberwahl ein? Welche Aspekte sind euch dabei besonders wichtig?

JL: Nachhaltigkeit gewinnt für mich mehr und mehr an Bedeutung. Nachhaltige Unternehmen sind langfristig die erfolgreicheren Arbeitgeber.

SV: Das sehe ich auch so. Arbeitgeber können in ihrem Kerngeschäft und darüber hinaus nachhaltig engagiert sein. Wenn mich beides überzeugt, ist es für mich ein passender Arbeitgeber.

IH: Ich würde nicht bei einem Unternehmen arbeiten wollen, welches systematisch die Natur zerstört und kein Problem darin sieht. Für mich ist es wichtig, dass sich ein Unternehmen der negativen Folgen seines Wirtschaftens bewusst ist und versucht ihnen entgegen zu wirken.



Tim Efler absolviert seine Ausbildung als Personaldienstleistungskaufmann in der Abteilung Randstad Direkt.



Tobias Densborn ist dualer Student im Fachgebiet der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Dienstleistungsmarketing.



Pascal Marquardt ist dualer Student. Der Schwerpunkt seines BWL-Studiums liegt im Marketing Management.

TD: Für mich sind persönliche Herausforderungen, das Team bzw. Umfeld, die Vision, die Werte eines Unternehmens wichtig. Wenn diese Werte oder Visionen nachhaltige Themen betreffen, ist das ein wichtiger, aber kein ausschlaggebender Aspekt für mich.

Was wünscht Ihr euch für die Zukunft?

JL: Ich hoffe, die Arbeit wird in Zukunft unter anderen Bedingungen stattfinden. Unternehmen sollten nicht mehr nur Wachstum als Ziel verfolgen und Arbeitnehmer nicht an der Zeit am Schreibtisch, sondern an der erbrachten Leistung gemessen werden.

IH: Ich glaube, dass in Zukunft die Arbeit und das Privatleben immer weiter verschmelzen werden. Um einen optimalen Arbeitsprozess in Zukunft noch gewährleisten zu können, müssen Unternehmen immer mehr digitale Systeme und Tools anbieten. Es sollte aber dennoch eine Möglichkeit geben, sich persönlich auszutauschen.

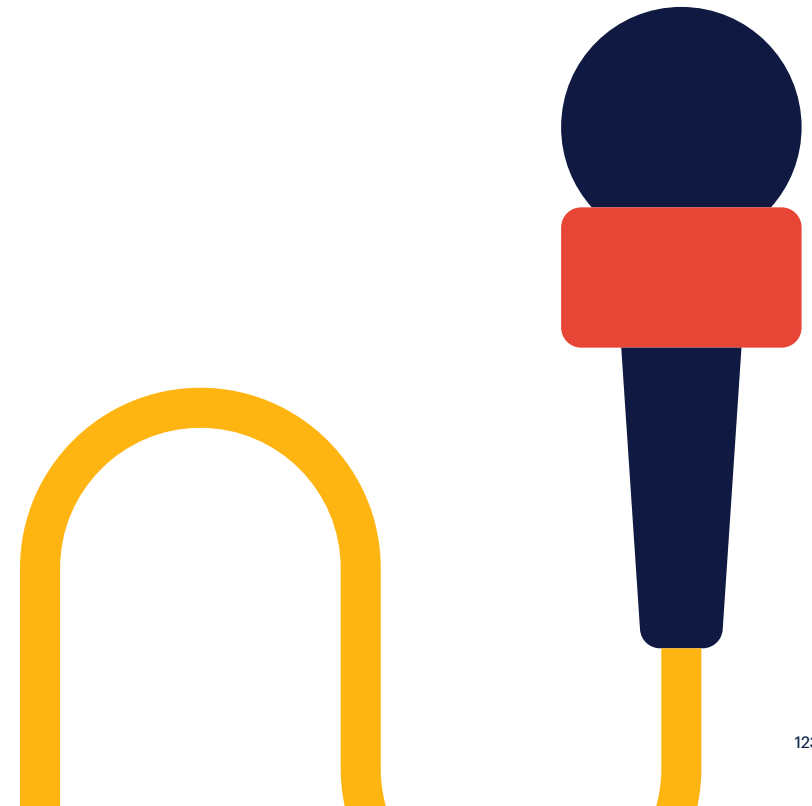
TE: Der Trend geht hin zum flexibleren Arbeiten. Die momentane Lage könnte den Prozess allerdings beschleunigen, da viele Firmen gezwungenermaßen flexibel werden mussten.

MS: Das stimmt. Die klassische Trennung von Arbeits- und Privatleben verschwindet. Besonders durch Corona waren viele Firmen dazu gezwungen, auf flexiblere Arbeitskonzepte umzustellen. Und siehe da: Oft klappt das erstaunlich gut. Wenn Arbeitnehmer durch flexible Arbeitsmodelle eine bessere Work-Life-Balance erreichen, werden Unternehmen auf Dauer so noch effektiver. Wenn ich mich beim Arbeiten wohl fühle, arbeite ich automatisch produktiver.

SV: Das sehe ich auch so. Die Zukunft der Arbeit wird von Flexibilität und Wohlbefinden geprägt sein. Zudem glaube ich, dass immer mehr Wert darauf gelegt wird, dass nicht nur die fachlichen Aspekte zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern passen, sondern auch die sozialen.

PM: Ich denke, in Zukunft werden wir flexibler und digitaler arbeiten und abrücken von dem Prinzip eines festen Schreibtischs im Büro und einem "nine-to-five" Arbeitszeitmodell.

TD: Das stetige Streben nach neuen Herausforderungen und Erfolgen der Menschen wird sich nicht drastisch ändern. Die Mittel und Wege zum Erreichen der Ziele werden sich weiterentwickeln.



Vom Image zur Unternehmenskultur

Andreas Bolder
Director HR bei Randstad

Den ständigen Wandel zu beschwören verrät den Versuch ihn einzudämmen. Dabei befindet sich die Arbeitswelt in stetiger Veränderung. Technologische Tools revolutionieren die Art, wie wir arbeiten. Unternehmen setzen zunehmend auf innovative Strategien und Modelle des Arbeitens. Diese Bemühungen wurden in den vergangenen Jahren vor allem durch das dominierende Thema Nachhaltigkeit motiviert. Der Wandel selbst ist also nichts Neues, wohl aber die Art, wie wir darauf reagieren. Diese Verlagerung hin zur Nachhaltigkeit bringt einen großen Vorteil, nicht nur, was die Wahrnehmung und Wahrung des Wohls von Natur und Mensch angeht. Sie hilft dabei, den Wandel als eine wichtige Konstante zu begreifen, mit der wir planen und arbeiten. Dies bleibt besonders wichtig angesichts der Corona-Pandemie, die einen nie dagewesenen Anpassungsdruck für Unternehmen und Arbeitnehmer erzeugt.

35%

der deutschen Arbeitnehmer würden sich bewusst für einen nachhaltig engagierten Arbeitgeber entscheiden.

Randstad-CIVEY-Umfrage Q1 2020



Was motiviert Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit?



Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, Q1 2020

Nachhaltigkeit ist in erster Linie eine Frage der aktiven Umsetzung von Maßnahmen zur Besserung der Balance zwischen Produktivität und Ressourceneffizienz. Es geht also um die langfristige Erhaltung der ökologischen und personellen Voraussetzungen, die diese Produktivität überhaupt ermöglichen. Tatsächlich ist der Umweltschutz, das zeigt die Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, die vorrangige Motivation für den Großteil deutscher Unternehmen beim Engagement für mehr Nachhaltigkeit (73%).

Der Knackpunkt der wirtschaftlichen Debatte um Nachhaltigkeit ist das, was Wirtschaft eigentlich kennzeichnet: Wachstum und Gewinn. Produktivität und Rentabilität sind entscheidend für den Unternehmenserfolg. Lassen sie sich überhaupt mit nachhaltigen Entwicklungszielen vereinbaren? An dieser Frage hängt sich die Diskussion häufig auf. Dabei zählt doch etwas ganz anderes. Die Prinzipien, die ein Unternehmen nach außen vertritt, müssen in Einklang stehen mit den Maßnahmen, die es zu ihrer Realisierung ergreift.

Deswegen bildet der „grüne“ Schwerpunkt nur einen Teil der Gleichung. Wenn es um die Verantwortung für und Haltung zu diesen ökologischen Themen und Problemen geht, reden wir nicht nur über konkretes Handeln, sondern auch über abstrakte Aspekte der Wahrnehmung und Wertschätzung. Mit anderen Worten: Wir reden über die Positionierung von Unternehmen als Arbeitgeber. Genauer gesagt geht es um die Positionierung als Teil einer Wertegemeinschaft, als gesellschaftlich relevante Kraft.

In der neuen wirtschaftlichen Realität mit Corona potenziert sich diese Verantwortung. Arbeitgeber sind gefordert, ihr Unternehmen wettbewerbsfähig zu machen und zu halten und gleichzeitig die Rahmenbedingungen für nachhaltig produktives und sicheres Arbeiten zu schaffen.

Anforderungen an Arbeitgeber haben sich verändert

Die Anforderungen an Arbeitgeber haben sich im Laufe der vergangenen Jahre im wahrsten Sinne des Wortes nachhaltig verschoben. Vor allem junge Arbeitnehmergenerationen tragen neue Ideen und Erwartungen an ihre zukünftigen Arbeitgeber heran. Gehalt und Karriere, die „Must-haves“ sozusagen, sind immer noch wichtig. Sie spielen jedoch für die Generation Z eine deutlich geringere Rolle. Andere Aspekte von Attraktivität verzeichnen dagegen seit längerem Zuwächse und sind nicht mehr nur „nice to have“. Die soziale Verantwortung ihres Arbeitgebers ist für knapp ein Viertel der 18- bis 24-Jährigen ein wichtiges Kriterium bei der Arbeitgeberwahl (24%). Das zeigt die Arbeitnehmerbefragung des Randstad Employer Brand Research aus dem Jahr 2019.

Wie sieht es mittlerweile bei Arbeitnehmern aus, die mitten im Berufsleben stehen? Die Randstad-CIVEY-Befragung zum Thema Nachhaltigkeit von März 2020 zeigt, dass mit zunehmendem Alter der Befragten der Einfluss von Nachhaltigkeit als Arbeitgeberkriterium bei der Jobsuche gestiegen ist. Deutlich über ein Drittel der 40- bis 65-Jährigen, also genau der Altersgruppe, die sich mit Familie und Kindern vielleicht noch intensiver mit dem Thema Generationengerechtigkeit beschäftigen, würden sich bewusst für ein nachhaltig orientiertes Unternehmen entscheiden. Für zukünftige Generationen wird diese Frage nach der Verhältnismäßigkeit von aktuellem Nutzen und den langfristigen Folgen wichtig bleiben, gerade weil der wirtschaftliche Wiederanlauf nach Corona den Einsatz enormer Mittel und Ressourcen erfordert.

Nachhaltigkeit: nur eine Image-Frage?

Deutsche Unternehmen haben auf diese Schwerpunktverlagerung inzwischen deutlich reagiert. Nach dem Umweltschutz steht das Firmenimage an zweiter Stelle der Beweggründe, warum Arbeitgeber sich für mehr Nachhaltigkeit engagieren. Natürlich ist Nachhaltigkeit vor allem eine Frage des Images. Kein Unternehmen kann im Alleingang den Klimawandel stoppen. Das sollte es aber nicht daran hindern, nachhaltige Entwicklungsziele zu verfolgen. Vor allem gilt es, auf dem Weg dorthin das Engagement für Nachhaltigkeit zur gemeinsamen Sache von Führung und Belegschaft zu machen.

Employer Branding: Unternehmen mit Nachholbedarf

Der Großteil der Unternehmen gibt an, bereits Maßnahmen für Nachhaltigkeit ergriffen zu haben (86%, Randstad-ifo-Personalleiterbefragung Q1 2020). Doch ein beträchtlicher Teil der Arbeitnehmer hat das Gefühl (38,9%), dass Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen kein wichtiges Thema ist (Randstad-CIVEY-Umfrage Q1 2020). Häufig genug korrespondiert diese Einschätzung mit der Realität. Wie glaubwürdig ist es beispielsweise, wenn die Führungsriege öffentlich über Nachhaltigkeit parliert, die Dienstfahrzeuge aber stetig größer im Bau und Verbrauch werden. Hier kommt das „grüne“ Anliegen schnell unter die 22 Zoll Räder. Dort, wo tatsächlich nachhaltig gewirtschaftet wird, müssen Arbeitgeber wesentlich besser darin werden, ihren Einsatz für Nachhaltigkeit nach außen und innen zu kommunizieren.

Wie das gelingen kann? 50% der Arbeitnehmer, das zeigt die Randstad-CIVEY-Umfrage ebenfalls, wünschen sich zur Unterstützung von nachhaltigen Maßnahmen im Unternehmen ein Anreiz- und Belohnungssystem. Nur knapp 10% dagegen fordert die Berufung eines einzelnen Nachhaltigkeitsbeauftragten. Mitarbeiter, das verdeutlicht dieses Ergebnis, sind an einer ganzheitlichen Lösung interessiert. Sicher sind Experten oder Sonderbeauftragte, die sich des Themas annehmen, wichtig. Aber sie ersetzen nicht das, wofür sie im Idealfall stehen: eine Unternehmenskultur des nachhaltigen Wirtschaftens.

Wie Arbeitgeber mit Nachhaltigkeit richtig punkten

- Definieren Sie, was Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen bedeutet. Sie können die Welt nicht von heute auf morgen retten. Aber Sie können wichtige Akzente setzen: Think global, act local!
- Setzen Sie Ihre eigenen Ziele, schaffen Sie Ihre eigenen Werte. Seien Sie authentisch! Gerade kleinere Unternehmen machen ihre vermeintlichen Schwächen zu Stärken: Individualität und Familiarität. Sie kennen all Ihre Mitarbeiter beim Namen und wissen genau, was nachhaltige Mitarbeiterbindung bedeutet: ein offenes Ohr für die Belange Ihrer Beschäftigten zu haben. Besonders, wenn es um Gesundheit und Schutz am Arbeitsplatz geht.
- In Krisenzeiten geben Ihre „gelebten“ Werte dem gesamten Unternehmen Stabilität und eine Perspektive. Nachhaltigkeit heißt, ein Auge für Chancen zu haben. Nutzen Sie Ihre!



So engagieren sich Arbeitnehmer für mehr Nachhaltigkeit

- Seien Sie selbstbewusst und bringen Sie Ihre Ideen und Wünsche aktiv im Unternehmen ein. Wenn die Debatte um Nachhaltigkeit eines gezeigt hat, dann das: Unternehmen hören auf das, was Arbeitnehmer bewegt.
- Schon mit kleinen Änderungen können Sie in Ihrem Arbeitsalltag viel bewegen. Wenn Sie in der Nähe Ihrer Arbeit wohnen, verzichten Sie ab und an aufs Auto und schwingen sich aufs Fahrrad. Klimaneutral reisen Sie bei längeren Anfahrten mit der Bahn.
- Achten Sie auf Ihre eigene Gesundheit und die Stimmung im Team. Helfen Sie sich gegenseitig und arbeiten Sie gemeinsam an einem positiven und produktiven Arbeitsklima.
- Unsere moderne Arbeitswelt ist international und kulturell vielfältig. Achten Sie auf einen respektvollen und offenen Umgang mit Ihren Kollegen, egal ob sie aus einem anderen Land kommen oder zu einer anderen Abteilung gehören.
- Nutzen Sie die Chance und betätigen Sie sich ehrenamtlich. Bedürftigen Menschen zu helfen ist eine tolle Möglichkeit, die Solidarität und Gemeinschaft in unserer Gesellschaft zu fördern.



Zukunftsperspektive HR: Die soziale Natur der Arbeit

HR bleibt eine treibende Kraft für eben dieses gemeinschaftliche Miteinander, von der die Etablierung einer Unternehmenskultur, die sich an nachhaltigen Zielen und Werten orientiert, abhängt. Bei all den Veränderungen, die unsere Arbeitswelt weiterhin prägen werden, wird dieser Faktor entscheidend bleiben. Ortsunabhängiges Arbeiten, sogenanntes "remote work" und virtuelles Recruiting – diese Entwicklungen werden von der Digitalisierung weiterhin begünstigt. Doch die zwischenmenschliche Interaktion wird auch hier ein essenzieller Aspekt von HR bleiben. Und damit die Frage: Wo möchte ich arbeiten? In unserem Kulturbereich ist das eine essentielle Entscheidung für Kandidaten. Sie wollen wissen, bei wem sie arbeiten und wofür ihr zukünftiger Arbeitgeber steht. Vertrauensbildung ist dabei das A und O. Und diese Vertrauensbildung wird maßgeblich mitgeprägt von der Haltung, die Arbeitgeber zu gesellschaftlich relevanten Fragen einnehmen, seien sie ökologischer, sozialer oder gesundheitlicher Natur. Und von den individuellen Maßnahmen, die sie als Antwort auf diese Fragen ergreifen.



Andreas Bolder ist seit 2002 bei Randstad Deutschland Director Human Resources und seit 2013 als HR-Chef für die gesamte Randstad Gruppe verantwortlich. Recruiting im Zeitalter der Digitalisierung, Employer Branding sowie flexible Arbeitsmodelle gehören zu seinen Fokusthemen.

Glossar

Agile Führung

Dieser Führungsstil bedeutet, nicht hierarchisch durch Macht und Kontrolle zu führen, sondern als Vorbild zu fungieren. Dabei hat die agile Führungskraft ein schnelles und flexibles Agieren sowie Reagieren auf veränderte Rahmenbedingungen verinnerlicht.

Arbeitgebermarke

Hierunter ist die strategische Vermarktung eines Unternehmens im Arbeitsmarkt als Arbeitgeber zu verstehen. (siehe auch Employer Branding)

Change-Management

Dieses Konzept wird auch Veränderungsmanagement genannt. Es umfasst die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von nachhaltigen Veränderungen in Organisationen.

CSR

Der Begriff Corporate Social Responsibility (Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung) umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht.

Digital Skills

Beschreibt die Fähigkeit im Umgang mit digitaler Technik. Dabei reicht das

Kompetenz-Level vom Digital Expert, der IT-Produkte und -Services entwickelt, bis hin zur niedrigsten Ebene, dem Digital Aware, der mobil kommuniziert und kollaborative Tools sowie Datenschutzthemen kennt.

Diversität

Dieses Konzept zielt auf die Anerkennung und Wertschätzung aller Menschen unabhängig von ihren individuellen Merkmalen wie der sozialen Herkunft oder des Geschlechts ab.

Diversity Management

Als Teil des Personalwesens hat das Diversity Management die Aufgabe, die personelle und soziale Vielfalt in einem Unternehmen anzuerkennen und nutzbar zu machen.

Employer Branding

Beschreibt Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreift, um seine Arbeitgebermarke zu schärfen, und sich somit gegenüber Jobanwärtern als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber dazustellen.

Future Skills

Das nationale Aktionsprogramm „Future Skills“ des Stifterverbandes der Deutschen Wirtschaft sucht nach neuen Wegen, Fähigkeiten zu

erwerben, mit denen der Anschluss an die digitale Arbeitswelt gelingt.

Human Skills

Diese Skills umfassen Fähigkeiten wie Kommunikation, erweitertes Einfühlungsvermögen, Kreativität, Vorstellungskraft, die Fähigkeit zu kritischem und problemlösungsorientiertem Denken, Produktivität, Verantwortlichkeit sowie kollaboratives Arbeiten.

Job Enrichment

Beim Job Enrichment wird die bisherige Tätigkeit eines Mitarbeiters um Arbeitsumfänge auf höherem Anforderungsniveau erweitert.

Job Rotation

Arbeitnehmer wechseln Aufgaben oder Funktionen in Form eines Rotationsprinzips.

Job Sharing

Zwei oder mehr Arbeitnehmer teilen mindestens einen Arbeitsplatz unter sich auf. Sie legen ihre Arbeitszeit dabei individuell fest.

Meta Skills

Bei den Meta Skills geht es nicht um die Vermittlung spezifischer Fähigkeiten, sondern um eine nachhaltige

Befähigung von Mitarbeitern. Diese Skills umfassen Eigenschaften wie Anpassungsfähigkeit, Selbststeuerung, Führung und eine unternehmerische Denkweise. Sie sollen Menschen in die Lage versetzen, sich stets selbst weiterzuentwickeln.

Multi-Space-Konzept

Dieses Konzept bezeichnet eine spezielle Ausprägung des Gruppen- oder Großraumbüros. Hier werden verschiedene Bürofunktionen im gleichen Raum kombiniert.

Nachhaltigkeit

Ein Prinzip, demzufolge nicht mehr verbraucht werden darf als nachwachsen bzw. bereitgestellt werden kann. Heute wird Nachhaltigkeit auch als „Zukunftsfähigkeit“ oder „Generationengerechtigkeit“ verstanden. Nachhaltiges Wirtschaften berücksichtigt nicht nur die derzeitigen Bedürfnisse, sondern auch den Erhalt der Lebensgrundlage kommender Generationen.

New Work

New Work bezeichnet die neuen Entwicklungen in der Arbeitswelt, die aufgrund der Globalisierung und Digitalisierung entstehen.

Personalmanagement

Auch Personalwesen, Personalwirtschaft, Human Resource Management oder Workforce Management genannt. Das Personalmanagement bezeichnet den Bereich in Unternehmen, der sich mit dem Personal auseinandersetzt.

Reskilling

Beim Reskilling lernen Menschen neue Fähigkeiten, mit denen sie einen anderen Job machen können als bisher. Der Begriff wird auch für das Umschulen von Menschen genutzt.

Social Business

Social Business oder Sozialunternehmen machen es sich zur Aufgabe, soziale Probleme mit innovativen Konzepten und unternehmerischen Mitteln zu lösen.

Social Entrepreneurship / Sozialunternehmen

Siehe Social Business

Sustainable Development Goals (SDG)

Die 17 Ziele der SDG sind politische Zielsetzungen der Vereinten Nationen (UN), welche weltweit der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene dienen sollen.

Upskilling

Hierunter versteht man den Prozess, Mitarbeitern neue Fähigkeiten beizubringen.

Virtuelle Teams

Die Mitglieder dieser Teams arbeiten über regionale, nationale und kulturelle Grenzen sowie Zeit- und Zonen hinweg zusammen.

VUCA

Ein Akronym für die englischen Begriffe volatility (Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit), das schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung beschreibt.

Work-Life-Blending

Unter Work-Life-Blending versteht man die Vermischung der beruflichen und privaten Ebene. Arbeitszeit und Privatleben gehen ineinander über.

Work-Life-Balance

Hier stehen Arbeits- und Privatleben miteinander im Einklang. Das Verhältnis zwischen Arbeitszeit und Privatleben ist ausgewogen. Die Bereiche sind voneinander getrennt.

21. Century Skills

Es handelt sich um Fähigkeiten, Fertigkeiten und Lernbereitschaften, die für den Erfolg in der Gesellschaft und am Arbeitsplatz des 21. Jahrhunderts erforderlich sind. Sie sind oft mit tieferem Lernen verbunden, das auf Fähigkeiten wie analytischem Denken, komplexer Problemlösung und Teamarbeit basiert. (siehe auch Meta Skills, Human Skills, Digital Skills)

Über Randstad

Randstad ist Deutschlands führender Personaldienstleister. Wir helfen Unternehmen und Arbeitnehmern dabei, ihr Potenzial zu verwirklichen, indem wir unsere technologische Kompetenz mit unserem Gespür für Menschen verbinden. Wir nennen dieses Prinzip „Human Forward“. In der Randstad Gruppe Deutschland sind wir mit 49.000 Mitarbeitern und rund 550 Niederlassungen in 300 Städten ansässig. Unser Umsatzvolumen umfasst rund 2,06 Milliarden Euro (2019). Neben der klassischen Zeitarbeit zählen die Geschäftsbereiche Professional Services, Personalvermittlung, HR Lösungen und Inhouse Services zu unserem Portfolio. Wir schaffen als erfahrener und vertrauenswürdiger Partner passgenaue Personallösungen für unsere Kundenunternehmen. Unsere individuellen Leistungs- und Entwicklungsangebote für Mitarbeiter und Bewerber machen uns auch für Fach- und Führungskräfte zu einem attraktiven Arbeitgeber und Dienstleister.

Seit über 50 Jahren in Deutschland aktiv, gehören wir mit der Randstad Gruppe Deutschland zur niederländischen Randstad N.V. Ein Gesamtumsatz von rund 23,7 Milliarden Euro (Jahr 2019), über 649.000 Mitarbeiter im täglichen Einsatz, und rund 4.900 Niederlassungen

in 38 Märkten machen unseren internationalen Unternehmenskonzern zum größten Personaldienstleister weltweit. Zu unseren nationalen Zweigstellen gehören neben der Randstad Deutschland GmbH & Co KG außerdem die Unternehmen Tempo Team, Gulp, Monster, twago, Randstad Sourceright, Randstad Outsourcing GmbH sowie Randstad Automotive und Randstad Financial Services. CEO ist Richard Jäger.

Verantwortlich
Randstad Deutschland Pressestelle
Petra Timm
Helfmann-Park 8
65760 Eschborn
Fon 0 61 96 / 4 08-17 70
Fax 0 61 96 / 4 08-17 75
E-Mail: presse@randstad.de
www.randstad.de

Weitere Presseunterlagen und Bildmaterial zum Herunterladen finden Sie auch im Internet unter www.randstad.de

Impressum

Randstad Deutschland (Hrsg.)
Nachhaltigkeit
Stand: Mai 2020

© Randstad Deutschland GmbH & Co. KG,
Helfmann-Park 8, 65760 Eschborn
E-Mail: presse@randstad.de

Registergericht: AG Frankfurt am Main, HRA 30640