

Zwölf Ansatzpunkte für mehr Nachhaltigkeit

Im Kontext von Green HR sind zwei Dinge gefragt: Haltung und Verhalten. Nachhaltige Unternehmen erfordern bei allen Personen der Belegschaft Veränderungsbereitschaft. Die Notwendigkeit aufzuzeigen und die Begeisterung zu wecken, ist Führungsaufgabe. Den Wandel zu verwirklichen und den Weg zu gestalten, ist Aufgabe von HR. Zwölf Instrumente für eine langfristig orientierte, soziale und ressourcenschonende Kultur.

Von Rupert Felder

● Auch wenn es erste Aufgabe der Unternehmensführung ist, den Unternehmenszweck, den „Corporate Purpose“, in Form einer transparenten Nachhaltigkeitsstrategie anzuführen, auch wenn es Aufgabe des Leitungsteams ist, diese klare Ausrichtung in Projekte, Produkte und Prozesse umzusetzen, so ist doch das Personalmanagement ein zentraler Stellhebel, um die Unternehmenskultur in Richtung Nachhaltigkeit zu schieben. Die „People“-Komponente der strategischen Initiativen ist der kritische Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse. Change entsteht nur, wenn auch die Belegschaft mitzieht.

In der Nachhaltigkeitsdebatte leistet HR einen zentralen Beitrag

In der Nachhaltigkeitsdebatte kommt es auf den Beitrag von HR an. Warum? Weil – nach Lehrsatz – das Personalmanagement die Summe der mitarbeiterbezogenen Maßnahmen ist, die zur Verwirklichung der Unternehmensziele herangezogen werden. Personal ist somit ein zentrales Element der unternehmerischen Managementprozesse. Überall ist der Produktivitätsfaktor „Mensch“ relevant. Nachhaltige Personalarbeit zielt also im Kern auf die Erfassung des Wertbeitrags Personal, dessen Erhalt und Ausbau. Damit kann der Wertschöpfungsbeitrag durch ein nachhaltiges Personalmanagement wirksam und „sichtbar“ werden.

HR am Ohr der Entscheidungsträger, als Kernfunktion für den inneren Zusammenhalt und die Haltung eines Unternehmens. Nachhaltigkeit ist ein Anspruch, der sich über alle Bereiche des operativen und strategischen Personalmanagements erstreckt, und ist damit Aufgabe der einzelnen fachlichen HR-Disziplinen – vom Recruiting bis zur Vergütung, vom Business Partnership bis zu Shared HR Services. Nachhaltigkeit sollte sich durch alle Prozesse ziehen – als neues HR-Selbstverständnis.

Vergütung

INCENTIVIERUNG VON LANGFRISTZIELEN

Wenn Verhaltensänderung hin zu mehr Nachhaltigkeit über den Geldbeutel gesteuert werden kann, dann ist der Hebel der Vergütung relevant. Ein Leuchtturmprojekt ist der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK). In der jetzt aktualisierten Fassung wird die Vergütung für Vorstände börsennotierter Unternehmen durch eine neue Nachhaltigkeitskomponente ergänzt. Hintergrund ist eine europäische Richtlinie: die Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II). Transparenz und Nachhaltigkeit sind die beiden Parameter, nach denen die Hauptversammlungen der Unternehmen die Neugestaltung der Vergütung billigen müssen. Was ist neu? Der Kodex betont in Grundsatz 23 die Ausrichtung der Vergütungspolitik auf eine nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft. Viele Firmen haben das aufgegriffen und in den Long Term Incentives nun neben den klassischen Finanzziele einen weiteren Baustein mit Nachhaltigkeitszielen formuliert und incentiviert. So sind bei einem Softwarehersteller die Energieverbräuche der Rechenzentren und die Umweltzertifizierung der Standorte etabliert worden. Bei anderen Firmen war es der CO₂-Fußabdruck. Die Firmen folgen dem, weil sie über die sogenannte „Entsprechenserklärung“ begründen müssen, warum sie dies nicht tun. Das Verankern in der Vergütung zwingt dazu, die Ziele messbar zu machen. Das hat Auswirkung auf den gesamten Geschäftsprozess, der nun im Licht der Nachhaltigkeit betrachtet wird.

Ein weiteres neues Instrument ist die Incentivierung von wiederkehrenden Umsätzen, „Recurring Revenue“. Dabei geht es nicht um die Honorierung oder Provisionierung eines einmaligen Verkaufserfolgs, sondern um den wiederkehrenden Erlös aus einer längerfristig angelegten Nutzung. Die Streaming-Dienste haben es vorgemacht: An die Stelle des Verkaufs einer Schallplatte ist das Abo eines Musikanbieters getreten, der gegen eine monatliche Gebühr den Zugang zu Musikarchiven öffnet. Autoanbieter ziehen nach: Statt Eigentum wird eine zeitliche Nutzung angeboten. Der Mehrwert liegt darin, dass im Abo-Modell zusätzliche Dienstleistungen eingeschlossen sind, wie eine Favoritenliste oder die mögliche Erweiterung um zusätzliche Inhalte.

Eine dritte Nachhaltigkeitsidee ist die Mitarbeiterbeteiligung. Aus Fremdeigentum wird eigener Anteil. Das Possessivpronomen „mein“ verändert den Blickwinkel und führt zu Nachhaltigkeit, weil auch morgen noch Ertrag generiert werden soll. Nicht der kurzfristig angeheizte Börsenkurs, sondern das generationenübergreifende Denken wird etabliert.

Im klassischen Zielvereinbarungsprozess und im Mitarbeitergespräch lassen sich darüber hinaus klare Umweltziele vereinbaren. Die Vergütungspolitik ist damit ein wirksames Instrument, um in allen Teilen der Belegschaft, von den Auszubildenden bis zur Vorstandsetage, eine eigene Wirkung in der Bezahlung zu erzeugen.

Die „Corona-Arbeitsschutzverordnung“ wird sicherlich nicht das Wort des Jahres. Aber der Begriff steht für das Bild, das sich wandelt. Der Fürsorgepflicht wird mehr Beachtung geschenkt. Die Pandemie hat gezeigt, dass eine Gefährdungssituation die betriebliche Tätigkeit massiv beeinträchtigen kann. Über das Notfallangebot von Desinfektion, Masken und Corona-Test hinaus hat die Gefährdungsbeurteilung – die präventive Betrachtung der Arbeitsumgebung – an Stellenwert gewonnen. Die technischen Regeln der Berufsgenossenschaften, die Gesetze zu Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit sind notwendig. Wichtiger, da nachhaltiger, ist der Gedanke der Prävention.

Der Begriff „Care“ hat eine ökologische Bedeutung. Aber in der Personalpolitik meint er auch „Fürsorge“ – und zwar jenseits der klassischen Arbeitsmedizin mit den Angeboten zu Notfallbetreuung, Gripeschutzimpfungen, Sehtest, Krebsvorsorge, Durchführung der klassischen Befähigungsnachweise, Notfallversor-



Fürsorge

ARBEITSSCHUTZ UND GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG NEU POSITIONIERT

gung und fachmedizinischer Beratung der Arbeitssicherheit. Das neue „Care“ kümmert sich professionell um die Aspekte der Prävention. Es geht um den

physischen und psychischen Zustand, es geht um den achtsamen Umgang, und es geht um die (Wieder-)Entdeckung des demografischen Wandels. „Care“ steht als Messlatte für Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit.

Diese Instrumente haben eine hohe Akzeptanz und verlangen nicht nach einem großen Budget. Möglich ist auch, „Care“ für Dritte zu zeigen: ein Freiwilligentag, eine Aktion für die Umwelt. Zum Beispiel gehen die Auszubildenden im ersten Lehrjahr ein soziales Projekt an, renovieren einen Spielplatz, pflanzen Bäume, bauen ein Insektenhotel. Das ist einfach, aber wirkungsvoll.

Eine weitere Ausprägung von „Care“ ist mit dem Begriff der Beschäftigungssicherung verbunden. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes ist nach wie vor ein Nachhaltigkeitsfaktor. Daher greifen auch viele Standortsicherungsvereinbarungen den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen auf, um diesen Stressfaktor aus dem Spielfeld zu nehmen.

Bildung und Qualifizierung

DAS NOTWENDIGE FÜR MORGEN LERNEN



Arbeit war niemals ein statischer Begriff, sondern immer dem Wandel unterworfen. Ganze Berufsbilder sind verschwunden, neue Profile entstehen. Im Laufe eines Arbeitslebens ändern sich die Anforderungen an Qualifikation und individuelle Kompetenzen. Nicht zuletzt verändert die Digitalisierung die Arbeitsinhalte jedes Berufs.

Es gilt, diesen Wandel nachhaltig mitzugestalten und langfristig abzusichern. Qualifizierung ist einer der wirksamsten Hebel für Nachhaltigkeit, weil es um den Erhalt der Arbeitsfähigkeit geht. Ein wesentliches Merkmal für wirksame Qualifizierungsplanung und damit Nachhaltigkeit ist das Vorausschauende. „Predictive HR“ wird zu einer festen Größe. Es interessiert nicht, was in der vergangenen

Woche an KPI erfasst wurde. Das kann ohnehin nicht mehr beeinflusst werden. Vielmehr müssen die Spurenleser die Zukunft aus diesen Reports herauslesen, wie beim „Predictive Service“. Hier steht der Servicetechniker im richtigen Augenblick an der Maschine, um den benötigten Service zu erledigen. Analog dazu muss sich eine qualitative (und natürlich auch quantitative) Personalplanung in Vorausschau üben, um Transformation zu gestalten, Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln, Lernen zum Manifest des Notwendigen werden zu lassen.

Über das berufliche Lernen hinaus greifen Lernplattformen und offene Anbieter Nachhaltigkeitsthemen auf. Einzelne Umweltbausteine lassen sich als Module in betriebliche Qualifizierungsprojekte

einbauen, um ganz selbstverständlich einen Grundkonsens zu vermitteln. Solche Themenangebote zielen nicht nur auf den Effekt der Wissensvermittlung, sie schärfen auch das Arbeitgeberprofil nach innen zur Belegschaft. Ökologische Verhaltensthemen lassen sich ferner über kleine Info- und Schulungssequenzen über das Intranet vermitteln. Auch als „Gamification“, mit spielerischen Elementen ergänzt oder mit einem Punktesystem als Wettbewerb ausgestaltet, lassen sich Inhalte betrieblicher Vorgaben vermitteln. Der Schlüssel sind nicht lange Schulungseinheiten, sondern kurze Sequenzen, nicht belehrend, sondern aufklärend, nicht durch Zwang, sondern als Anreiz mitzumachen, im Einklang zur Unternehmenskultur.



Remote Work

NEUE ANFORDERUNGEN AN DIE ARBEIT

Nur wenn jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter bereit ist, den Transformationsprozess anzunehmen, mitzugestalten und das Zielbild zu unterstützen, kann Veränderung gelingen. Nachhaltige Unternehmen erfordern bei jeder einzelnen Person der Belegschaft eine Veränderungsbereitschaft. Das gilt in erster Linie für den Arbeitsinhalt, aber auch für die Art und Weise der Arbeitserbringung. Die Unternehmen greifen das auf: Reihum entstehen Betriebsvereinbarungen oder Regelungen zur Balance zwischen Präsenz und Remote Work. Der Wert der Arbeit wird neu definiert. Der Gesetzgeber gießt das Homeoffice in Paragraphen, aber die Sozialgesetzgebung stuft den Unfall zu Hause noch nicht als Arbeitsunfall ein. Ein eigenes, nachhaltiges Konzept schafft hier ein kluges und attraktives Angebot, um die Balance zwischen Präsenz und Remote Work attraktiver zu gestalten.

Im Kommen sind auch Instrumente wie die Ausrufung der „Dekarbonisierung“ der Belegschaft. Durch den Kauf von Zertifikaten als Nachweis, dass der eigene CO₂-Fußabdruck durch Aufforstung an anderer Stelle kompensiert werden soll, kann eine formale Bilanz der Klimaneutralität geschaffen werden. Es ist nur so: Die Tonne CO₂ entsteht, selbst wenn sie an anderer Stelle kompensiert wird. Diese Tonne erst gar nicht entstehen

zu lassen, das ist doch die eigentliche Übung. Hier liegen die Potenziale der Digitalisierung.

Die Veränderung der Arbeitswelt führt auf der Seite des Arbeitgebers zu einer veränderten Herangehensweise: „Fluid Companies“ akzeptieren, dass sie bestimmte Profile, meist Spezialisten, nicht dauerhaft bis zur Rente binden können. Daher werden Verfahren entwickelt, wie temporär Bindung und Trennung professionell gestaltet werden können. Aus einer qualitativen und quantitativen Personalplanung wird dann das Anforderungsprofil für diese Fluidität. Recruiter werden zu Maklern. Das Dauerschuldverhältnis „Arbeitsvertrag“ wird zur phasenweisen, temporären Bindung.

Als „Green HR“ sind zwei Dinge gefragt: Haltung und Verhalten. Das gilt auch für die Transformation zur Nachhaltigkeit in der Arbeitsbeziehung selbst. Der herkömmliche Arbeitsvertrag, das klassische Austauschverhältnis von Arbeit gegen Geld als Grundlage des Arbeitsvertrags wird durch viele neue Formen wie „Crowd Working“ verändert. Freiräume für den einzelnen Beitrag entstehen. Diese neue Arbeitswelt ist noch nicht in einem Zielbild nachhaltiger und ökologischer Veränderung verankert. Das ist ein neues Aufgabenfeld für gestaltende Personalarbeit.

5

Gesundheitsmanagement

NACHHALTIGES WOHLBEFINDEN

Gesundheit und Wohlbefinden gehen langfristig betrachtet über die medizinische Verfasstheit hinaus. Wohlbefinden ist die körperliche und geistige Übereinstimmung zwischen der Anforderung und dem, was die einzelne Person leisten kann. Achtsamkeit, Resilienz sind begriffliche Verwandte und beschreiben die Balance, die Grundlage für das Wohlbefinden ist.

Auch Mitarbeiterbefragungen messen zwischenzeitlich nicht mehr den „Commitment-Index“, also die Verbundenheit mit dem Unternehmen, sondern führen einen „Health Check“ durch, um das Wohlbefinden als Grundlage für Leistungsfähigkeit zu erfassen. Dies führt zu einer Selbsteinschätzung des aktuellen Wohlbefindens der Belegschaft (Works Well-Being Index, WWBI) und ermittelt die geschätzte Arbeitsbewältigungsfähigkeit (Work Ability Estimate). „Wohlfühlen“ wird hierbei nicht im Sinne eines relaxten Urlaubstags verstanden, sondern als Übereinstimmung von Anforderung und Leistungsfähigkeit, um in dieser Balance den optimalen Wertbeitrag zu generieren.

Es gibt eine Vielzahl an Ideen, wie auch in kleinen Sequenzen das Gesundheitsmanagement einen nachhaltigen Beitrag leisten kann. Solche Instrumente funktionieren in der Praxis gut. Viele Firmen haben ein professionelles Gesundheitsmanagement eingerichtet. Exemplarisch geht es um

- bewegte Pausen,
- Durchführung einer Obstwoche,
- Schrittzähleraktion,
- Installation eines „Rückenmobils“,
- gemeinsam erstellte Spielregeln für Konflikte,
- Flexibilitätsmatrix mit Rotation der Tätigkeiten im Team,
- Achtsamkeitskurse und Kurse zum Umgang mit Belastungen,
- ergonomische Arbeitsplatzgestaltung,
- Führungskräfte Schulung „Gesundes Führen“ und vieles mehr.

Leitfragen sind dabei: Was kann ich privat wie am Arbeitsplatz tun, um meine Arbeitsfähigkeit zu stärken? Was kann das Unternehmen unterstützen? Welche Gewohnheiten sollten überdacht werden? Was nehme ich mir persönlich vor?

Der Steuergesetzgeber fördert solche nachhaltigen Aktivitäten des Arbeitgebers: § 3 Nr. 34 Einkommenssteuergesetz regelt die Förderung der Gesundheit. Danach sind Arbeitgeberaufwendungen bis zu 600 Euro pro Arbeitnehmer im Jahr lohnsteuer- und sozialversicherungsfrei, es ist also kein geldwerter Vorteil fällig.

Stakeholdermanagement



6

DIE NACHHALTIGEN BEZIEHUNGEN
VON HR

Mit Betriebsvereinbarungen und arbeitsrechtlichen Vorgaben lassen sich Regelwerke schaffen, die zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie beitragen können. Daher ist es relevant, die betrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten zu kennen und zu nutzen. Betriebsrat und Belegschaft sind zwei wesentliche Stakeholder des Veränderungsmanagements.

Innerhalb des Zuständigkeitskatalogs können verbindliche Regelungen mit Nachhaltigkeitswirkung getroffen und als Betriebsvereinbarung formuliert werden. Der Betriebsrat ist zentraler Verhandlungspartner für den Katalog der Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 BetrVG. Die dort geregelte Mitbestimmung umfasst „Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb“. Aber Achtung: § 87 BetrVG ist die Norm für die „erzwingbare Mitbestimmung“. Arbeitgeber können nicht einseitig Vorschriften erlassen,

auch nicht „gut gemeinte“, sondern haben das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats zu beachten.

Viele der Umwelt- und Nachhaltigkeitsvorschriften betreffen das Verhalten, weil sie ein bestimmtes Tun oder Unterlassen erfordern. Eine Betriebsvereinbarung könnte etwa verbindliche und rechtlich gültige Regelungen aufstellen zu:

- Erstellen von Führungsgrundsätzen und Verhaltensrichtlinien
- Reiseregelung mit Verbot von Flugreisen bis zu einer mittleren Distanz
- Vergütungsanreize für Nachhaltigkeit, Entgeltwandlung „Jobrad“, Mitnahmemöglichkeit des Fahrrads auf das Werksgelände
- Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes (§ 88 Ziff. 1a BetrVG)
- Recruitingvorgaben zur Vermeidung von Diskriminierung
- Maßnahmen des Gesundheitsschutzes (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG)

Die Wirkung nach innen wird durch das Aufstellen eines Verhaltenskodex (Code of Conduct) geschaffen. Dieser ist Teil der Unternehmensrichtlinien und eine Sammlung von Verhaltensweisen, die in unterschiedlichen Zusammenhängen abhängig von der jeweiligen Situation als betriebliche Verhaltensvorschrift angewandt werden. Er gilt als verbindliches Selbstverständnis und beschreibt die Grundsätze der Zusammenarbeit. Insofern ist ein Code of Conduct der richtige Platz, um die grundsätzlichen Überzeugungen zur Nachhaltigkeit, zum ökologischen und sozialen Verhalten des Unternehmens und zur Verpflichtung der Belegschaft abschließend zu formulieren.

Ein Verhaltenskodex ist ein elementarer Bestandteil eines Compliance-Management-Systems. Durch Verpflichtung aller Beschäftigten, durch Bezugnahme im Arbeitsvertrag oder Durchlaufen eines Schulungsprogramms kann der Code für die Belegschaft eines Unternehmens verbindlich umgesetzt werden. Darüber hinaus kommen in den Unternehmen zunehmend ethische Selbstverpflichtungen vor, die neue Themen wie die Haltung zu künstlicher Intelligenz abdecken.

7

Nachhaltigkeit als Beruf

STUDIENGÄNGE UND ZERTIFIKATE ZUR NACHHALTIGKEIT

Die Implementierung von Nachhaltigkeit im betrieblichen Kontext formt neue Berufsbilder und Aufgaben: Ein ESG-Management (Environment, Social, Governance) erfordert eine professionelle Besetzung, der CSR-Bericht braucht solide Begleitung. Die Anforderungen steigen, etwa durch eine größere Berichtspflicht oder durch Audits und Selbstverpflichtungen. Das führt schließlich zu neuen Berufsbildern. „Nachhaltigkeitsmanager (m/w/d)“ oder „Sustainability-Beauftragte (m/w/d)“ sind Beispiele für aktuelle Stellenausschreibungen.

An deutschen Hochschulen wird mittlerweile ein breites Spektrum an „Grünen Studiengängen“ angeboten. Es gibt unterschiedliche Datenbanken oder Suchportale, die dabei unterstützen, das wachsende Angebot der nachhaltigen Studiengänge in Deutschland zu überschauen.

Als „Green Jobs“ werden solche Arbeitsplätze bezeichnet, die eine konkrete Beschäftigung mit Umweltschutz oder Nachhaltigkeitsthemen verbinden. Damit sind also nicht nur Jobs in Bran-

chen wie den erneuerbaren Energien oder Bio-Landwirtschaft gemeint. „Green Jobs“ kann man in nahezu allen Branchen und Unternehmen finden, sofern es die konkrete Stellenbeschreibung hergibt. Der Begriff hat keine zwingenden Inhalte und ist nicht geschützt. Es braucht daher keine besonderen Kriterien, um einen „Green Job“ zu definieren. Es könnte ein Ranger im Naturpark ebenso zur Kategorie der „Green Jobs“ zählen wie der Fondsverwalter eines Milliardenfonds, der in Anlagen zur erneuerbaren Energieerzeugung investiert.

Die kleine Schwester der „Green Jobs“ ist der „Good Job“, der nicht nur die Umwelt, sondern ein soziales Profil umfasst. Wenn das Unternehmen explizit nachhaltige Ziele verfolgt oder entsprechende Produkte und Dienstleistungen anbietet, dann wird daraus eine „Good Company“. Diese leistet durch ihre Teilnahme am Wirtschaftsleben einen positiven Beitrag, auch als verantwortungsvoller Arbeitgeber, dessen interne Unternehmenskultur für Mitarbeiterorientierung und Wertschätzung steht.



Nachhaltigkeitskultur

DIE NEUE ROLLE VON FÜHRUNG

Wesentliche Elemente der Personalpolitik, die das ganze Unternehmen prägen, sind die Führungsgrundsätze und die gelebte Führung. Führung ist heute keine Frage von Macht und Status, sondern bietet Orientierung, schafft Verständnis und gibt Sicherheit. Die Aufgabe von HR ist es, Führungsgrundsätze zu definieren, die Nachhaltigkeitsaspekte unterstützen und möglich machen.

Anstatt hierarchischer Strukturen entstehen Netzwerke, die temporär zusammenwirken. An die Stelle von Kontrolle tritt Kollaboration. In einer agilen Projektarbeit ist nicht mehr zu unterscheiden, ob der größere Wertbeitrag vom höchsten hierarchischen Mitglied kommt oder vom

kreativsten. Die Vorgesetztenrolle wird durch das Organisieren von Strukturen, Budgets, Räumen, Aufträgen und Arbeitsräumen bestimmt. Führung bedeutet, anzuleiten und zu koordinieren.

Zur Etablierung einer Nachhaltigkeitskultur ist die Einschätzung und Positionierung des „Faktors Mensch“ von zentraler Bedeutung. Zur Erarbeitung des Kulturbilds im Unternehmen ist ein Leitbild und eine Formulierung des Wegs zu diesem Zielbild notwendig. Im digitalen Zeitalter ist die Kommunikation dabei einer der zentralen Veränderungsparameter. Blogs der Unternehmensleitung, Führungskräfte als „Influencer“, gemeinschaftliche Überzeugung als Triebfeder

der betrieblichen Veränderung sind Ergebnisbilder solchen Tuns.

Wirksam wird der Wandel durch ethisches Verhalten und Vorbildfunktionen. Das sind auch zunehmend Kriterien für die Performance-Bewertung von Führungskräften. Ohne ehrliche, authentische und vorgelebte Führung wird die Transformation zum nachhaltigen Zielbild scheitern. Am Beginn einer nachhaltigen Personalarbeit steht das Bewusstmachen des Zielbilds, steht die Klarheit zu den Rahmenbedingungen und Instrumenten. Eine Personalarbeit ist nur dann erfolgreich, wenn sie dem Ziel dient und einen Beitrag zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Unternehmens liefert.

Betrieblicher Umweltschutz

ZERO WASTE IM GESCHÄFTSPROZESS



Jedes Unternehmen hat einen CO₂-Fußabdruck. Dazu tragen unter anderem der Energieverbrauch in der Produktion und der Transport von Waren bei. Aber auch jede einzelne E-Mail, jede Software-Programmierung und jedes elektronische Schriftstück erzeugt eine Klimabelastung. Auch der ganz normale Bürobetrieb belastet die Umwelt.

Die erste Frage ist, wie der ökologische Fußabdruck sichtbar und zum Gegenstand des Interesses gemacht wird. Transparenz erzeugt Klarheit und umreißt den Auftrag zur Reduktion. Das Ziel muss die Reduktion sein, nicht die Kompensation durch Zertifikate. Der Bogen für den betrieblichen Umweltschutz und den Beitrag jedes Einzelnen lässt sich weit spannen.

- Zertifizierungen ganzer Unternehmen oder einzelner Standorte nach dem Responsible-Care-Management-System ISO 19011 oder das Umweltaudit nach ISO 14001
- Labels und Selbstverpflichtungen wie der Beitritt zu „Global Compact“, der UN-Initiative für nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung, oder ein Beitritt zur „Terra Carta“, der Deklaration grundlegender ethischer Prinzipien für eine nachhaltige Entwicklung
- Nachhaltiger Einkauf, vom Material der Produktion bis hin zum Büromobiliar aus nachwachsenden Rohstoffen und regionalen Produkten in der Kantine

Viele Ideen richten sich an den Beitrag des Einzelnen und fordern zur Teilnahme auf – angefangen von der Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“ bis zur Teilnahme an einem Spendenlauf. Solche Aktionen führen am erfolgreichsten zu nachhaltigen Verhaltensänderungen, wenn die intrinsische Motivation genutzt wird. Die Auszubildenden können vorangehen, indem sie zum Beispiel als E-Scouts Ideen zur Energiereduzierung suchen, vor dem Ausbildungszentrum eine Insektenwiese erblühen lassen oder sich als Corporate Volunteers um ein Nachhaltigkeitsthema kümmern, das so in die betriebliche Öffentlichkeit rückt.

Betrieblicher Umweltschutz richtet sich nicht nur an Unternehmen, die „Energiesparbeauftragte“ einsetzen, LED-Lampen installieren oder Einweggeschirr aus der Kantine verbannen, sondern bindet jedes Mitglied einer betrieblichen Gemeinschaft mit ein. Erfolgreich ist allerdings nur, was längerfristig angelegt ist. Durchsichtige, vordergründige Aktionen schaden mehr, als sie nutzen. „Greenwashing“ ist nicht nachhaltig.

Der betriebliche Umweltschutz wird zunehmend zum Teil der Arbeitgebermarke und kann ein starkes Statement in der Positionierung des Unternehmens sein. Diese wirkt vor allem auch nach innen, als Selbstbewusstsein und Selbstverständnis einer Belegschaft, die sich hinter diesen Zielen versammelt und damit eine gemeinsame Vision entwickeln kann.

Berufsausbildung

DAS AZUBI-INVEST IN EINE NACHHALTIGE ZUKUNFT

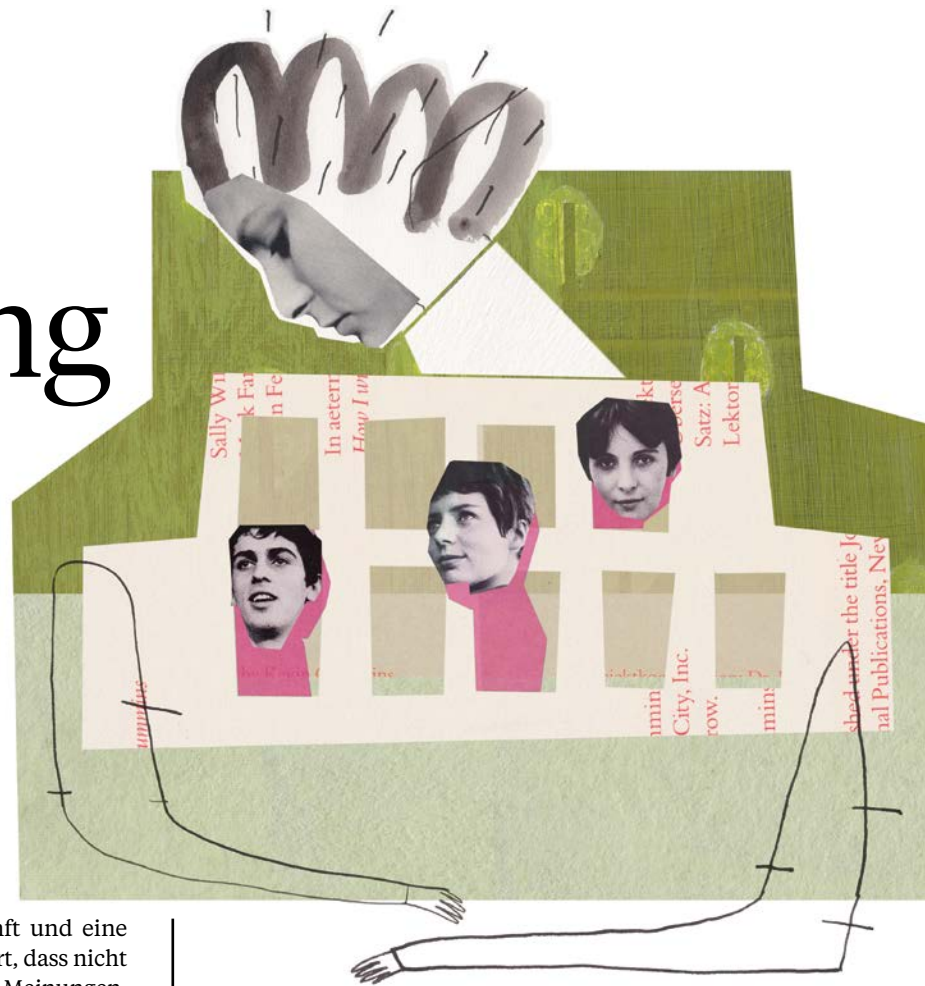
10

Es gibt mehr als eine Million Auszubildende in Deutschland. Die berufliche Bildung ist damit eines der Schlüsselthemen, um Vorsorge für die Zukunft und eine nachhaltige Personalpolitik zu betreiben. Dazu gehört, dass nicht nach Umfragen und Vermutungen, nach Moden und Meinungen, sondern nach konkreten betrieblichen Belangen ausgebildet wird. Die Ausbildungsbereiche können ihre Bedarfe strategisch analysieren, damit die Berufsbilder ausgebildet werden, für die im betrieblichen Kontext eine Nachfrage, ein Zukunftsbedarf besteht.

Schon bei der Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber, bei der Ausgestaltung der Ausbildungsinhalte und bei der Gestaltung betrieblicher Einsätze können nachhaltige Akzente gesetzt werden. Eine mehrjährige Ausbildung ist ein gemeinsamer Prozess der Zukunftsgestaltung – für beide Seiten – und ist Ausdruck von Verlässlichkeit. Diese Verlässlichkeit macht glaubwürdig, attraktiv und ist letztlich ein elementarer Baustein im Gebäude der Nachhaltigkeit.

Ein einfaches Beispiel dafür ist das Demografie-Radar. Das kann jeder begabte Personal-Controller selbst herstellen: Die Geburtsdaten, das daraus abgeleitete voraussichtliche gesetzliche Renteneintrittsalter, die Organisationseinheiten und die Berufsbilder, vielleicht noch die Entgeltgruppen hinzu, und schon kann in einer Vorausschau visualisiert werden, wie sich der demografische Wandel auf das Unternehmen, auf eine organisatorische Einheit oder auf ein bestimmtes Berufsbild auswirkt. So wird schnell klar, mit welchen Abgängen in den nächsten Jahren zu rechnen ist.

Auch in der Berufsausbildung selbst lassen sich konkrete Nachhaltigkeitsaspekte einbauen. Haltung und Handlung können betont und gefordert werden. Viele kleine Bausteine, vom Gesundheitstag für Auszubildende mit Sport und bewusster Ernährung über soziale oder ökologische Projekte bis hin zur Messung des ökologischen Fußabdrucks und der Ideensammlung für optimierte Prozesse und betriebliche Abläufe. Wertschätzung durch Einbindung gibt diesen Aktionen einen wirklichen Stellenwert.



PROF. DR. RUPERT FELDER ist Senior Vice President Global HR bei Heidelberger Druckmaschinen und Honorarprofessor an der Hochschule Rhein-Main in Wiesbaden. Der Jurist ist zudem Vizepräsident des Bundesverbands der Arbeitsrechtler in Unternehmen (BVAU). In seinem Buch „Nachhaltigkeit und HR: Arbeitsrechtliche Grundlagen, theoretischer Hintergrund, praxisnahe Methoden“, das am 15. Juli bei Haufe erscheint, beschreibt er den Rechtsrahmen und stellt die vielfältigen Praxisansätze dar.

11

Recruiting

DIE RICHTIGE AUSWAHL TREFFEN, BINDUNG ERZEUGEN

Ein wirksamer Recruiting-Prozess setzt ein Employer Branding voraus. Die eigene Arbeitgebermarke soll nicht nur wirtschaftlich, sondern auch sozial oder ökologisch vorbildlich erscheinen. Der Arbeitsplatz ist nicht nur relevant als Möglichkeit des individuellen Geldverdienens, sondern als Teilhabe an einer gemeinsamen Aufgabe.

Die Arbeitgebermarke muss also zunehmend Antwort geben auf die Fragen: Was ist der sinnstiftende Mehrwert? Was sind die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf die Gesellschaft, auf die Umwelt? Was wird an Ressourcen verbraucht, was wird an Mehrwert gestiftet? In der Personalsprache bezeichnen wir das mit „Purpose“. Dabei darf nicht die Grenze zum „Greenwashing“ überschritten werden. Gemeint ist ein „Übertünchen“ des Unternehmensimages durch einen grünen Anstrich, etwa durch bloße Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens, ohne dass Nachhaltigkeit inhaltlich betrieben wird.

Das Arbeitgeberimage wird geprägt durch

- Produkte, deren Marktattraktivität und deren Umweltbilanz,
- Produktionsprozesse und deren Ressourcenverbrauch,
- das Arbeitgeberverhalten (Lohnpolitik, Arbeitsbedingungen).

Im Bewerbungsverfahren wird nicht nur die Passung zum Anforderungsprofil geprüft, sondern auch die kulturelle Übereinstimmung. Umgekehrt bietet ein Jobinterview die Möglichkeit,

mit dem Kandidaten oder der Kandidatin zu Themen der Nachhaltigkeit ins Gespräch zu kommen. So kann erarbeitet werden, ob die Person in das kulturelle Gefüge des Unternehmens passt, und zudem, was durch Produkte und Prozesse an Eingriffen in die ökologische Umgebung passiert.

Die Übereinstimmung der inneren Haltung mit den Zielsetzungen und Werten des Unternehmens ist unabdingbar, um eine längerfristig angelegte gedeihliche Zusammenarbeit auszugestalten. Tägliche Arbeit und Mitwirkung am Wertschöpfungsprozess ohne eine Übereinstimmung mit den Zielsetzungen des Unternehmens sind schwerlich vorstellbar.



Travel Management

DIE REISE-POLICY ALS BEISPIEL FÜR VERÄNDERUNG

Die Pandemie hat den Dienstreisen die Axt angelegt. Leere Lounges an Flughäfen, Video statt Präsenz, Homeoffice statt Rollkofferchen. Das wird sich wieder ändern, aber sicher nicht mehr die alten Dimensionen erreichen. Warum auch? Der Beweis ist erbracht, dass sich vieles digitalisieren lässt. Digital allein ist noch nicht nachhaltig, schon gar nicht klimaneutral. Aber die Mobilität wird mit anderen Augen gesehen. „Arbeit“ wird neu definiert als Ergebnis, als Wertbeitrag, und zwar möglichst unabhängig von Ort und Zeit.

Aber eines ist auch deutlich geworden: Die persönliche Beziehung wird kostbarer, und der Wert des Zwischenmenschlichen steigt. Das öffnet die Tür zur Nachhaltigkeit in der Beziehungspflege, im Umgang mit Kunden, Lieferanten, Dienstleistern und auch in der Arbeitnehmerbeziehung.

Der Steuergesetzgeber hat für die Neujustierung der betrieblichen Mobilität verschiedene Anreize geschaffen, etwa die arbeitnehmerfreundliche Besteuerung für Elektroautos oder die Möglichkeit, Bruttoentgelt in einen Fahrradvertrag zu wandeln. Diese Novellen wirken. Allerdings ist zu bedenken, dass ein Dienstwagen mit Elektroantrieb noch kein Beitrag zu ökologisch korrektem Verhalten

ist. Unternehmen sollten Elektroantriebe nur dort einsetzen, wo der Nutzen belegt ist, und nicht aus subjektiver Steuersparmentalität.

Auch die Jobtickets der Nahverkehrsbetriebe sind ein wirksames Instrument, um den Autoverkehr zu reduzieren. Mittlerweile gibt es Alternativen zur Monatskarte, die dann unrentabel wird, wenn die Zahl der Arbeitstage zu Hause steigt. Eine davon ist die Bezuschussung von Job-Rädern, Zuschüsse für die Installation einer Ladestation für E-Bikes zu Hause oder das Angebot von Stromtankstellen im Betrieb für das Aufladen des Fahrrad-Akkus.

Im Bereich des Travel Managements können auch Vorgaben zum Verhalten auf betrieblicher Ebene gesetzt werden – über den Kernbereich der Tätigkeit hinaus. Ein Unternehmen kann mit einer Reiserichtlinie bestimmte Verkehrsmittel vorschreiben. Es kann sogar den Entfall von Reisen und die verbindliche Nutzung von digitaler Ersatzkommunikation bestimmen. Auch kann das Unternehmen einen Ausgleich für dann doch notwendige Dienstreisen und deren ökologische Belastung leisten. Eine „Dekarbonisierung“ der Reisetätigkeit kann ein Anfang sein, weitere Ausgleichsmaßnahmen bis hin zur klimaneutralen Belegschaft können folgen. ■

Optimieren Sie Ihren **RECRUITING-PROZESS**

Mit dem HR-Betriebssystem von Personio!

“Wir sparen rund drei Stunden täglich im Recruiting und in der Bewerber-Kommunikation, das Reporting ist viel effizienter und die Personaladministration funktioniert einwandfrei.”

Magdalena Rautinger
Head of Human Resources, MediaShop GmbH

**ROUTINEAUFGABEN
AUTOMATISIEREN:**

Freiraum schaffen für
wesentliche Personalarbeit.



Mehr Informationen zu Personio:
sales@personio.de
+49 (0) 89 1250 - 1004
www.personio.de

Personio

Das HR-Betriebssystem