

Nachhaltigkeit mit Leben füllen

Unternehmen bekennen sich gerne zum nachhaltigen Handeln. Doch über die Wege der Umsetzung dieses Ziels und darüber, welche Rolle die Personalentwicklung dabei spielt, ist bisher wenig bekannt. Eine Studie bringt nun Licht ins Dunkel.

Die Umsetzung von Nachhaltigkeit und unternehmerischer Verantwortung durch Fach- und Führungskräfte wird immer mehr zu einem wichtigen Aspekt unternehmerischen Handelns. Während die Thematik bisher vorwiegend auf einer strategischen Ebene und in der Unternehmenskultur verankert war, geht es in Zukunft darum, die Thematik vor allem in Personalentwicklung oder Qualifizierung von Fach- und Führungskräften zu integrieren. Das macht die Studie „Nachhaltigkeitsmanagement und Personalführung“ deutlich, die das Institute of Sustainable Leadership im August 2009 durchgeführt hat. In der explorativen Studie wurden 72 Verantwortliche des Nachhaltigkeitsmanagements von Konzernen und Klein- und Mittelständigen Unternehmen (40 Vertreter von nationalen KMU und 240 Vertreter von regionalen KMU) nach ihren Erwartungen gefragt, die sie an die Personalverantwortlichen in den Unternehmen stellen. Mit einer Beteiligung von 20,8 Prozent (KMU national), 24,5 Prozent (KMU regional) bis 29,1 Prozent (Konzernen) kann die Studie als sehr

erfolgreich bewertet werden. Die Zielsetzung der Studie bestand darin, den Nutzen einer nachhaltigen Personalführung zu klären und damit die neuen Chancen für die Personalführung zu erkennen.

Der Kunde dankt es

Eine zentrale Botschaft der Studie lautet: Nachhaltiges Personalmanagement führt zu einer besseren Kundenbindung und Kundenzufriedenheit. Davon sind mehr als 90 Prozent der Befragten überzeugt. Allerdings steht dieser Aussage eine Forderung gegenüber, die sich als zweite wichtige Aussage aus der Studie gewinnen lässt: Eine nachhaltige Unternehmenskultur muss mit Unterstützung des Personalmanagements vermittelt werden. Ein Großteil der Befragten äußert den Wunsch nach einem systematischen Nachhaltigkeitskonzept (78,2 Prozent) und sieht Bedarf im ganzheitlichem Verstehen der Unternehmenspolitik (82,6 Prozent). Fach- und Führungskräfte wollen verstehen, warum auf der einen Seite der Kostendruck immer mehr steigt und ein effizientes Verhalten gefordert wird und

auf der anderen Seite Ressourcen für die Nachhaltigkeit und für die Aktivitäten im Bereich von Corporate Responsibility zur Verfügung stehen.

48,5 Prozent der Befragten wünschen sich die inhaltliche Vermittlung einer Nachhaltigkeitsagenda durch Kommunikations- und Verhandlungskompetenz und 46,6 Prozent durch Motivation, Reflexion und Werte. Für den Einsatz von Nachhaltigkeitsinstrumenten oder Trainings mit externen Medien sprechen sich nur 34,7 Prozent der Befragten aus.

Bei der methodischen Vermittlung steht vor allem das projektbezogene Lernen sowie das Lernen durch Reflexion im Mittelpunkt. Ebenfalls findet eine branchenübergreifende Vermittlung der Thematik von Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility Management eine große Zustimmung bei den Teilnehmern.

Personalmanager sind gefordert

Die Rolle verschiedener Akteure im Unternehmen im Blick auf das Nachhaltigkeits- und Corporate Responsibility Management wird ganz unterschiedlich beant-

wortet: Die Unternehmensleitung wird überwiegend als Initiator (72 Prozent) betrachtet, die Rolle der Führungskräfte ist Initiator (34 Prozent), Begleiter (31 Prozent) und Leiter (30 Prozent), die Rolle der Personalmanager wird überwiegend als Unterstützer (52 Prozent) und Begleiter (32 Prozent) gesehen. Bei den Verantwortlichen in Konzernen wurde auch nach der Rolle des Aufsichtsrats gefragt. Die Rolle des Aufsichtsrats wurde dabei eher im Sinne eines Kontrollorganes gesehen. Die Teilnehmer der Studie sind der Meinung, dass der Aufsichtsrat bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility Management keine Rolle spielt.

Stellt man die Erkenntnis aus der Studie „Nachhaltigkeit und Personalführung 2009“ dem aktuellen Ist-Zustand gegenüber, dann wird man leicht erkennen, dass die Thematik „Nachhaltigkeit und Personalführung“ gegenwärtig noch nicht eindeutig geklärt ist. Es stellt sich die Frage: Was ist eigentlich nachhaltige Personalführung und wie verstehen die Personalmanager selbst diese Thematik? Nachhaltige Personalwirtschaft ist zwar immer mehr ein Thema in Seminaren und Kongressen, aber gegenwärtig scheint der Begriff noch nicht eindeutig geklärt. An die Personalwirtschaft in den Unternehmen wird eine doppelte Frage gestellt: Wann ist die Personalwirtschaft selbst in der Personalplanung nachhaltig und wie trägt sie dazu bei, Themen der Nachhaltigkeit und der Unternehmensverantwortung in die Personalentwicklungsprozesse umzusetzen. Die Aufgabe der Personalwirtschaft wird in Zukunft nicht nur darin bestehen, das richtige Personal für Diversity oder Compliance zu finden, sondern jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin Kompetenz

Mehr zum Thema

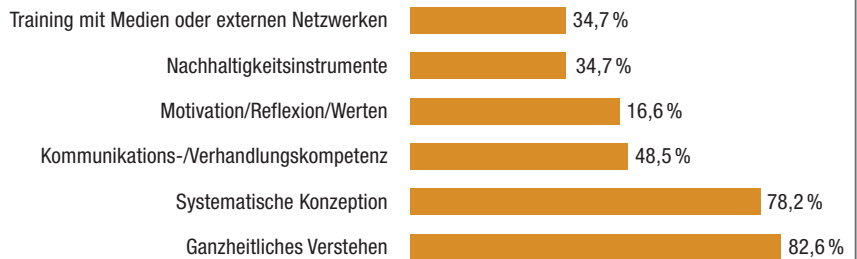
Informationen zur Studie unter:
www.sustainable-leader.org

Wilfried Mödinger: Sustainable Leader, erscheint im Februar 2010 bei Cutting Edge Selection.

Vermittlung von Nachhaltigkeit

Abbildung

Inhaltliche Schwerpunkte sollten vermittelt werden durch



Ein Großteil der Befragten äußert den Wunsch nach einem systematischen Nachhaltigkeitskonzept und sehen Bedarf darin, eine nachhaltige Unternehmenspolitik den Führungskräften und Mitarbeitern auch verständlich zu machen.

und Wissen von Nachhaltigkeits- und Corporate Responsibility Management in den Unternehmensprozessen von Einkauf, Beschaffung, Produktion, Vertrieb und Finanzen zu vermitteln.

Die Personalentwicklung kann zu einem wesentlichen Treiber der Entwicklung eines neuen Verständnisses von Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung werden. Diese Entwicklung führt zu einem neuen Verständnis von Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung auf einer anderen Ebene. Es entsteht die zweite Generation von Nachhaltigkeit und Unternehmerversantwortung, die durch eine nachhaltige Personalwirtschaft entwickelt und umgesetzt wird – Nachhaltigkeit 2.0 durch Personal 2.0!

Ist das nur neuer Wein in alte Schläuche? Nein, das Management von Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung führt nicht nur auf der Managementebene zur Wertschöpfung, sondern vor allem in den alltäglichen unternehmerischen Prozessen. Wenn sich Personalwirtschaft im Rahmen einer Wertschöpfungspartnerschaft im Unternehmen so versteht, dass die Personalwirtschaft ein aktiver Partner in der Umsetzung der unternehmerischen Zielsetzung ist, dann ist genau das Gegenteil der Fall. Aktive Umsetzung von Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung in allen Unternehmensprozessen ist der neue Wein in der Per-

sonalwirtschaft, die sich hoffentlich als ein neuer Schlauch im unternehmerischen Handeln versteht. Die Personalwirtschaft kann in Zukunft zu einem wesentlichen Treiber in der Umsetzung von nachhaltigem unternehmerischem Handeln und damit in der Wertschöpfung werden, die das unternehmerische Handeln maßgeblich in Zukunft bestimmt. Erste Beobachtungen bestätigen diese Erkenntnisse der Studie aus der Praxis der Personalwirtschaft. Im Personalmanagement von einigen Unternehmen wie Metro, Henkel oder Deutsche Bank spielt die nachhaltige Personalentwicklung eine wichtige Rolle. Auch die Beratungsagenturen vertiefen mehr und mehr diese Thematik in der Praxis. Fred Marchlewski, Geschäftsführer im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung bei Accenture macht seine Erfahrungen aus der Praxis deutlich: „Im Unternehmen spielt der Mitarbeiter eine immer größer werdende Rolle. Eine nachhaltige Personalführung im Sinne eines nachhaltigen Talent Managements wird immer mehr zu einem Wettbewerbsvorteil für Unternehmen.“

Autor
Prof. Dr. Wilfried Mödinger,
Leiter des „Institute of Sustainable Leadership“ an der
Steinbeis Hochschule Berlin,
info@sustainable-leader.org