

# **Soziale Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor im Personalmanagement**

**Prof. Dr. Claus Muchna | Hamburg, den 26.09.2022**

**106. Billbrookkreis-Treffen**



*Mein Fernstudium an der HFH Näher am Leben*

## **GLIEDERUNG**

- **Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit**
- **Soziale Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor**
- **Soziale Nachhaltigkeit im Personalmanagement**

## URSPRUNG DER NACHHALTIGKEIT

- **Der Begriff einer nachhaltenden Nutzung wurde bereits 1713 in der Forstwirtschaft verwendet**
  - Holz wurde als Ressource erkannt, der durch ihre Regenerierbarkeit Grenzen der Nutzung gesetzt sind
  - Es soll dem Wald nicht mehr Holzvolumen entnommen werden, als nachwächst
  - Bundeswaldgesetz (§11): Wälder sind ordnungsgemäß und nachhaltig zu bewirtschaften

Quelle: <https://www.pflanzenforschung.de/de/pflanzenwissen/journal/nachhaltigkeit-ursprung-und-bedeutung-fuer-die-landwirt-1023> (Stand 10.08.22);  
[https://www.gesetze-im-internet.de/bwaldg/\\_11.html](https://www.gesetze-im-internet.de/bwaldg/_11.html) (Stand 10.08.22)

## ... HEUTE EIN MEGATREND



TREND ONE

Quelle: Trendone in Kooperation mit BDI:  
 Der Trendradar für den Mittelstand, Hamburg 2021, S. 9

## Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

### DEFINITION NACHHALTIGKEIT



#### **Brundtland-Kommission (Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen)**

- nachhaltig ist eine Entwicklung  
„...die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht,  
ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden,  
ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil  
zu wählen“

Hauff, V. (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung.  
Zitiert nach URL: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland\\_report\\_563.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_563.htm) [Stand: 10.08.2022]

## Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

### NACHHALTIGKEIT UMFASST GLEICHERMAßEN

#### **ökonomische Nachhaltigkeit**

Nutzung der Organisation  
mit dem Ziel, den  
wirtschaftliche Fortbestand  
dauerhaft zu sichern

#### **ökologische Nachhaltigkeit**

Nutzung der natürlichen  
Umwelt, so dass diese  
in den  
wesentlichen Eigenschaften  
dauerhaft erhalten bleibt

#### **soziale Nachhaltigkeit**

betrachtet die auf Menschen  
ausgerichtete Nutzung  
eines Systems  
oder einer Organisation

## Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

### DIE ZIELERREICHUNG IST NICHT KONFLIKTFREI

- **Die drei Dimensionen sind nicht unabhängig voneinander, sondern stehen in Wechselwirkung**
  - z.B. Finanzierung und soziale Verträglichkeit der Energiewende auf gesellschaftlicher und unternehmerischer Ebene
- **Das Streben nach Nachhaltigkeit in allen drei Dimensionen führt zu Zielkongruenz und Zielkonflikten**
- **ökonomische und soziale Nachhaltigkeit, z.B.**
  - langfristiger wirtschaftlicher Erfolg sichert auch Arbeitsplätze und Perspektiven
  - Anpassung des Geschäftsmodells (z.B. Digitalisierung) bedeutet auch Wandel für das Personal
- **ökologische und soziale Nachhaltigkeit, z.B.**
  - Reduktion von Emissionen unterstützt die Einbindung in das soziale Umfeld positiv
  - Abkehr von ökologisch kritischen Geschäften bedeutet Unsicherheit für das Personal

7

## Soziale Nachhaltigkeit



**sozial nachhaltiges Handeln zielt darauf,**

- den personalbezogenen und gesellschaftlichen Fortbestand der betrachteten Einheit (z.B. eines Unternehmens) zu sichern
- die Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten einer Organisation bzw. der Menschen in ihr zu bewahren

Vgl. Pufé, Iris (2014): Nachhaltigkeit. 2. Auflage, Konstanz: UVK, S. 107, 110

8

### MOTIVATION

- **sozial nachhaltiges Verhalten**
  - aus grundsätzlicher sozialer Verantwortung als Unternehmer/in oder Manager/in (Aspekt der Unternehmensethik)
  - zur Erfüllung gesetzlicher Vorgaben
  - zur Erfüllung von Kundenforderungen
  - zur Erhaltung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, z.B.
    - zur Erreichung eines positiven Unternehmens- / Marken-Images
    - zur Sicherung der Akzeptanz der Unternehmensaktivitäten in der Nachbarschaft und allgemeinen Gesellschaft
    - zur Gewinnung, Sicherung und Entwicklung einer leistungsfähigen und motivierten Belegschaft

### AUSRICHTUNG DES HANDELNS

- **vom Shareholder-Ansatz zum Stakeholder-Ansatz bedeutet** (besonders auch):
  - keine ausschließliche Orientierung an den Kapitalgebern
  - Erwartungen und Forderungen aller Anspruchsgruppen zum langfristigen Vorteil des Unternehmens berücksichtigen
  - den Fokus auf die Menschen im Unternehmen richten und
  - die Einbindung der Organisation in das soziale Umfeld und Gefüge berücksichtigen
- **von der Kurzfristigkeit zur Langfristigkeit**
  - langfristige Ausrichtung, auch über Generationen hinaus
  - Personal nicht als (kurzfristigen) Kostenfaktor behandeln, sondern als Investitionsobjekt
  - Humanpotenzial aufzubauen, erhalten und entwickeln, damit es langfristig zur Verfügung steht und kein kurzfristiges Ausschöpfen oder gar Ausbeuten zu Lasten der späteren Entwicklung

### ZIELGRUPPEN DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT

- **Zielgruppen bzw. Anspruchsgruppen im Sinne des Stakeholder-Ansatzes**
  - die **Mitarbeitenden** im Unternehmen als unmittelbare Adressaten
    - potenzielle Arbeitskräfte bzw. Arbeitsmarkt
    - die Belegschaft
    - (ggf.) ehemalige Arbeitskräfte
  - die **Belegschaften** der in der Supply Chain bzw. **Lieferkette** vorgelagerten Unternehmen
    - Einhaltung von (Mindest-) Arbeits- und Sozialstandards und Achtung der Menschenrechte
    - Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten (ab 01.01.2023)

### ZIELGRUPPEN DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT

- **Zielgruppen bzw. Anspruchsgruppen im Sinne des Stakeholder-Ansatzes (Fortsetzung)**
  - die (potenziellen) **Kapitalgeber** / Investoren
    - Nachhaltigkeitsaspekte sind zunehmend wichtige Kriterien auf dem Kapitalmarkt
  - die **Kunden**
    - B2B-Geschäft: Erfüllung Nachhaltigkeitskriterien als Voraussetzung der Listung als Lieferant
    - B2C-Geschäft: Nachhaltigkeit als Kaufkriterium der Konsumenten
  - das gesamte **gesellschaftliche Umfeld** des Unternehmens
    - die unmittelbare Nachbarschaft des Betriebs
    - die Gesellschaften in Ländern mit Aktivitäten des Unternehmens

### MACROTREND ZUM MEGATREND FUTURE SKILLSETS



# EMPLOYEE EMPOWERMENT

- Mitarbeiter:innen werden zum Engpass. Unternehmen müssen sich in den Bereichen **Recruiting**, **Flexibilität** und **Zusatzangebote** immer stärker an den Bedürfnissen ihrer Workforce orientieren, um geeignete Mitarbeiter:innen zu finden und zu halten.
- Durch **Inklusion** können außerdem mehr potenzielle Arbeitnehmer:innen und Nachwuchstalente erreicht werden. (Ganzheitliche Employee Journey, Humanization of the Workplace)

Quelle: Trendone: Trendcall, Update Trenduniversum , Hamburg 01.09.2022

TREND ONE

13

### THEMENFELDER SOZIALER NACHHALTIGKEIT

- **Gesundheitsfürsorge allgemein und am Arbeitsplatz**, z.B.
  - Analyse der (spezifischen) Belastungen (körperlich, psychisch) als Basis für Gegenmaßnahmen
  - Gestaltung der Arbeitsplätze, Ergonomie
  - Arbeitsbedingungen, auch der Subunternehmer bzw. in der Lieferkette
  - betriebliches Gesundheitsmanagement

14

- **soziale Stabilität in der Gesellschaft und im Unternehmen, z.B.**
  - Verankerung in Führungsgrundsätzen (wertschätzende Führung)
  - gerechte Entlohnung
  - Altersversorgung
  - Diversität, keine Diskriminierungen
  - kein Sozialdumping in der Lieferkette
  - betriebliche Mitbestimmung
  - Korruptionsbekämpfung

Vgl. Winistörfer, H.; Perrin, I.; Teuscher, P.; Forel, A. (2012): Management der sozialen Verantwortung im Unternehmen. München: Hanser, S. 9

- **Entwicklungsfähigkeit der Gesellschaft und der Mitarbeitenden im Unternehmen, z.B.**
  - Personalentwicklung
  - Aus- und Weiterbildung aller Berufs- und Altersgruppen
  - Partizipation (Information, Konsultation, Einbindung in Entscheidungsprozesse)
  - Arbeitsplätze für Menschen mit Einschränkungen
  - integriertes Innovations- und Veränderungsmanagement
  - flexible Gestaltung der Arbeit
  - Familienfreundlichkeit
  - Outplacement (Unterstützung bei Entlassungen)

Vgl. Winistörfer, H.; Perrin, I.; Teuscher, P.; Forel, A. (2012): Management der sozialen Verantwortung im Unternehmen. München: Hanser, S. 9



### DIE SICHT DER JUGENDLICHE

- **Befragung von Schülern und Studierenden im Alter von 17-24 Jahren** (2020, n = 169)
  - ausgeführt von Studierenden des Instituts Verkehrsplanung und Logistik der TU Hamburg im Auftrag der Logistik-Initiative Hamburg
  - **Erwartungen der Jugendlichen** an potenzielle Arbeitgeber (Top 5 – Wertungen zu Aspekten sozialer Nachhaltigkeit)
    - Nachwuchsförderprogramme
    - schrittweise Einführung neuer Mitarbeiter
    - Gesundheitsmanagement
    - Förderung der Mitarbeiter / Erreichung höherer Qualifikation
    - systematische Bildungsbedarfserfassung und -deckung
  - weniger wichtig: soziale Absicherung (Rang 12/25) und das Image des Unternehmens (Rang 16)

### DIE SICHT DER JUGENDLICHE

- **Befragung von Schülern und Studierenden im Alter von 17-24 Jahren** (2020, n = 169)
  - ausgeführt von Studierenden des Instituts Verkehrsplanung und Logistik der TU Hamburg im Auftrag der Logistik-Initiative Hamburg
  - **Erwartungen der Jugendlichen** an potenzielle Arbeitgeber (offene Frage, was persönlich am wichtigsten ist)
    - es dominieren Aussagen zum **Arbeitsklima** (85 Nennungen)
    - **Entlohnung** folgt mit großem Abstand (35 Nennungen)
    - „überdurchschnittliche Bezahlung“ wurde unter den vorgegebenen Aspekten auf Rang 18 (von 25 Items) bewertet
    - Weiterbildung und **Aufstieg** (26 Nennungen)



## **Kontakt:**

**Prof. Dr. Claus Muchna**  
**Alter Teichweg 19**  
**22081 Hamburg**

**Email: [claus.muchna@hamburger-fh.de](mailto:claus.muchna@hamburger-fh.de)**

*Mein Fernstudium an der HFH Näher am Leben*