

Talente

Region Stuttgart

ABONNEMENT UNTER
[fachkraefte.region-stuttgart.de/
 aktuelles/talente](http://fachkraefte.region-stuttgart.de/aktuelles/talente)

Personal gewinnen, entwickeln, binden – Arbeitswelt gestalten

Ein Service der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) für Personalverantwortliche



Matthias Hangst

Dr. Walter Rogg
Geschäftsführer
der WRS



WRS/Gordon Koelmel

Dr. Sabine Stützle-Leinmüller
Leiterin Geschäftsbereich
Fachkräfte der WRS

Liebe Leser*innen,

der Klimawandel, technologische Transformationsprozesse und auch die aktuelle Pandemie führen dazu, dass sich viele Betriebe in der Region neu aufstellen. Für die regionale Wirtschaft ist der notwendige Umbruch eine große Herausforderung. Aber er bietet auch die Chance, unseren Wirtschaftsraum zu einem besonders modernen und nachhaltigen Standort weiterzuentwickeln. Indem sie die unerlässlichen Veränderungen ganz bewusst an Nachhaltigkeitskriterien ausrichten, können die ansässigen Firmen ihr Leistungsportfolio erfolgreich diversifizieren und sich zusätzliche Märkte erschließen. So wird ihre Wettbewerbsfähigkeit gesichert und gleichzeitig die Erfolgsgeschichte der Region unter neuer Überschrift weitererzählt.

Der Wirtschaftsausschuss des Regionalparlaments hat die WRS im letzten Herbst beauftragt, ein Konzept zur nachhaltigen Standortentwicklung auszuarbeiten. Mit geeigneten Projekten, beispielsweise zur nachhaltigen Mobilität oder zur Energie- und Ressourceneffizienz, soll sie die regionalen Firmen auf ihrem Weg zu mehr Nachhaltigkeit begleiten. Der Geschäftsbereich Fachkräfte legt seinen Fokus auf die Menschen – er sensibilisiert für ihren hohen Stellenwert in Nachhaltigkeitsprozessen und engagiert sich dafür, die Personalabteilungen eng einzubinden.

Denn innerhalb der Firmen braucht es Verantwortliche, die dem Thema Nachhaltigkeit den Boden bereiten und es federführend voranbringen. Das Personalmanagement könnte diese Rolle übernehmen, aber auch als Kommunikator, Trainer und Umsetzer einen wichtigen Beitrag leisten. Wie das genau aussehen kann, haben wir auf den folgenden Seiten beschrieben. Talente hat dazu mit einem österreichischen Forscherteam gesprochen, das zu den Vorreitern des Green Human Resource Management zählt. Weitere Anregungen finden sich auch in den Firmenbeispielen und in konkreten Empfehlungen für die Praxis.

Walter Rogg, Sabine Stützle-Leinmüller

Mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen: Was kann die Personalarbeit dazu beitragen?

Das Pariser Klimaabkommen und Bewegungen wie Fridays for Future rücken die Notwendigkeit von Umwelt- und Klimaschutz nachdrücklich ins Bewusstsein der Öffentlichkeit. Sie erhöhen dadurch auch den gesellschaftlichen Druck auf die Unternehmen, sich mit den ökologischen Folgen ihres Handelns auseinanderzusetzen. Gleichzeitig wünschen sich die Belegschaften in den Betrieben, dass ihre Arbeitgebenden umweltverträglicher agieren. Neben den wirtschaftlichen Zielen auch ökologische Interessen zu berücksichtigen, steht deshalb bei immer mehr Firmen auf der Agenda. Viele beziehen außerdem soziale Ziele und Corporate-Social-Responsibility-Initiativen in ihre Nachhaltigkeitsbestrebungen mit ein.

Das Human Resource Management (HRM) kann maßgeblich dazu beitragen, mehr Nachhaltigkeit in einem Unternehmen zu etablieren. Das zeigen unter anderem die Studien des Wiener Personalforschers Prof. Dr. Michael Müller-Camen. Weil HR-Manager*innen an der wichtigen Schnittstelle zwischen Mensch und Organisation agieren, plädiert er dafür, ihnen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien eine steuernde Rolle zu übertragen. Der Wissenschaftler empfiehlt darüber hinaus, auch die einzelnen personalwirtschaftlichen Aufgaben, wie das Recruiting oder die Personalentwicklung, nach umwelt- und sozialverträglichen Kriterien zu gestalten.

Das Team um Prof. Dr. Müller-Camen hat wegberaubende Arbeit im sogenannten Green Human Resource Management (Green HRM) geleistet. Als eine der Ersten haben die Österreicher*innen untersucht,

Nachhaltiges Personalmanagement



wie die Personalarbeit zu mehr Umweltorientierung in Unternehmen beitragen kann. Ihre Analysen belegen, dass zwar viele Firmen heutzutage ökologische Maßnahmen umsetzen, aber nur wenige eine ganzheitliche Strategie verfolgen und sämtliche Unternehmensbereiche konsequent mit einbinden.

Talente sprach mit Prof. Dr. Müller-Camen und seinen beiden Mitarbeitenden Dr. Lisa Obereder und Raik Thiele darüber, wie Firmen mit Unterstützung ihrer HR-Abteilungen das Potenzial des Nachhaltigkeitsgedankens besser ausnutzen können und dadurch bei Bewerbenden, Mitarbeitenden und an Geschäftsprozessen Beteiligten wichtige Pluspunkte sammeln.

Talente: Herr Prof. Dr. Müller-Camen, was hat Sie als Personalforscher dazu bewegt, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit zu beschäftigen?

Prof. Dr. Michael Müller-Camen: Ich wollte mit meiner Forschung einen sinnvollen Beitrag für Wirtschaft und Gesellschaft leisten. Vor diesem Hintergrund bin ich Anfang der 2000er-Jahre auf die

▷ Bedeutung der Nachhaltigkeit für Unternehmen gestoßen. Obwohl es dabei fast immer um die Menschen geht, hatte sich die Personalforschung bis dahin nicht mit betrieblicher Nachhaltigkeit beschäftigt. Mit meinem Team habe ich sehr viele Nachhaltigkeitsberichte analysiert und zahlreiche soziale Aspekte der Nachhaltigkeit wie Gesundheitsmanagement, Arbeitssicherheit oder Aus- und Weiterbildung untersucht. Ein möglicher Beitrag der Personalarbeit zu ökologischen Zielen war jedoch nirgends beschrieben. Bei weiteren Recherchen stieß ich auf eine Kollegenschaft in den USA, in Großbritannien und in Brasilien, die sich ebenfalls für eine umweltorientierte Personalarbeit interessierten. Wir begannen gemeinsam zu arbeiten und haben den Begriff des Green HRM 2011 erstmals in einem Sonderheft der Zeitschrift für Personalforschung im deutschen Sprachraum eingeführt. In der Zwischenzeit wird der Beitrag des Personalmanagements zur ökologischen Nachhaltigkeit von Unternehmen weltweit erkannt und von vielen Forschenden untersucht.

Ist die Bedeutung von Green HRM mittlerweile auch in der Unternehmenspraxis angekommen?

Dr. Lisa Obereder: In mehr als zwei Dritteln der von uns untersuchten Nachhaltigkeitsberichte wurden Green-HRM-Praktiken beschrieben, die allerdings nicht so benannt waren. Obwohl es im Alltag der Firmen das Zusammenspiel von Personalarbeit und Nachhaltigkeit offensichtlich gibt, sind die Begrifflichkeiten dazu noch nicht etabliert. Unsere Definition von Green HRM ist relativ breit und schließt sämtliche Funktionen ein, die ihren Fokus auf die Mitarbeitenden richten und das Ziel ökologischer Nachhaltigkeit verfolgen.

Kontakt

Wirtschaftsuniversität
Wien
Institut für Personalmanagement

Welthandelsplatz 1
A-1020 Wien
www.wu.ac.at/persm



WU Wien

Prof. Dr. Michael Müller-Camen
Leiter des Instituts für Personalmanagement
michael.mueller-camen@wu.ac.at
+43 1 313 36-4301



WU Wien

Dr. Lisa Obereder
Universitätsassistentin post doc
lisa.obereder@wu.ac.at
+43 1 313 36-4322



alexgotter.com

Magister Raik Thiele
Universitätsassistent prae doc
raik.thiele@wu.ac.at
+43 1 313 36-6167

Dazu gehören auch Aktivitäten zur Corporate Social Responsibility (CSR), wie das Volunteering, bei dem es beispielsweise um freiwilliges Engagement für Umweltbelange geht. Vermutlich hat sich Green HRM als Begriff deshalb noch nicht durchgesetzt, weil sich viele unterschiedliche Unternehmensbereiche mit Nachhaltigkeit beschäftigen. Dadurch sind die Verantwortlichkeiten nicht eindeutig geklärt, was unter anderem dazu führt, dass sich Maßnahmen überschneiden. Beispielsweise werden Weiterbildungen zu ökologischen Themen häufig nicht nur durch das Personalwesen, sondern auch vom Umweltmanagement oder von den CSR-Beauftragten organisiert.

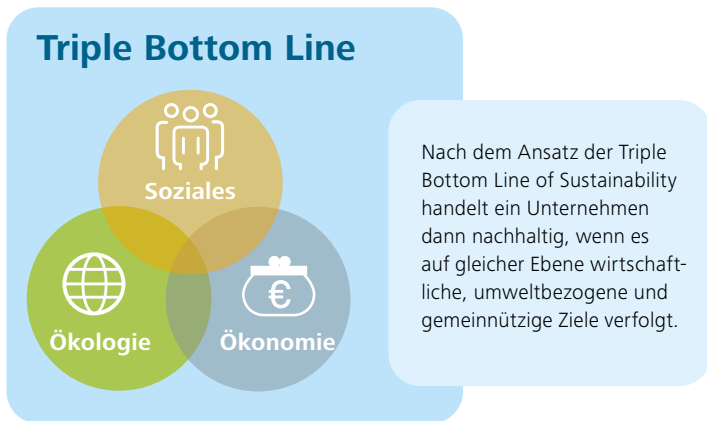
Wie kann es gelingen, aus vielen umweltorientierten Einzelmaßnahmen eine abgestimmte Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln?

Raik Thiele: Mit unserem Konzept von Green HRM schlagen wir vor, eine Bündelung von der Personalfunktion aus vorzunehmen und so die unterschiedlichen Beteiligten erfolgreich in ein Gesamt-

konzept zu integrieren. Die Personalabteilungen haben den wichtigen Überblick über die Menschen im Unternehmen und verfügen über einen direkten Draht zu Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen. Sie kennen deren Expertise und können am besten beurteilen, wer was zur Nachhaltigkeit beitragen kann. Für den Erfolg ist es zudem sehr wichtig, das Thema gut zu kommunizieren. Die Forderung nach sozial- und umweltverträglichem Handeln der Betriebe wird in Zukunft weiter zunehmen. Für die Personalverantwortlichen liegt deshalb eine große Chance darin, die strategischen Überlegungen dazu maßgeblich mitzubestimmen und somit ihre Position im Unternehmen zu stärken.

Wie können sinnvolle Schritte für Betriebe aussehen, die sich erstmals mit ökologisch nachhaltigem Personalmanagement beschäftigen?

Dr. Lisa Obereder: Unsere Empfehlung wäre, zunächst zu klären, welche Nachhaltigkeitsaktivitäten es bereits gibt. Welche Maßnahmen setzt das CSR um, was macht das Umweltmanagement, inwieweit haben sich die Kommunikationsverantwortlichen schon mit dem Thema befasst? Und auch, haben einzelne Mitarbeitende dazu Initiativen gestartet? Eine solche Analyse könnte die Personalabteilung anstoßen, koordinieren und somit dazu beitragen, alle Verantwortlichen an einen Tisch zu bekommen. Es kann auch Sinn machen, Kundschaft und Liefernde frühzeitig mit einzubinden. Im nächsten Schritt ginge es dann darum, die Rollenverteilung zu klären und eindeutige Verantwortlichkeiten zu definieren.



Sind die Ansätze des Green HRM auch auf kleinere und mittelständische Betriebe (KMU) übertragbar?

Prof. Dr. Michael Müller-Camen: Wir glauben sogar, dass gerade mittelständische Firmen eine Vorreiterrolle bei ökologischen Nachhaltigkeitsfragen übernehmen können und sollten, weil sie dafür beste Voraussetzungen haben und es beim Employer Branding, Recruiting oder in der Bindung der Mitarbeitenden neue Chancen eröffnet, um sich im Wettbewerb abzuheben. Beschäftigte wollen heute wissen, was sie mit ihrem Handeln bewirken und wie ihre Arbeitgebenden dazu aufgestellt sind. Viele Green-HRM-Praktiken führen darüber hinaus zu Kosteneinsparungen, beispielsweise durch Videokonferenzen statt persönlicher Bewerbungsgespräche oder durch bereichsübergreifende Green Teams, die sich mit der Reduzierung des Ressourcenverbrauchs beschäftigen – das ist doch für alle Firmen interessant.

Raik Thiele: Bei solchen Veränderungsprozessen kommt es zudem ganz entscheidend auf das Vertrauen zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten an. KMUs haben hier aufgrund ihrer familiären Kultur und überschaubaren Größe einen wichtigen Vorteil. In multinationalen Konzernen ist es viel schwieriger, Nachhaltigkeitskriterien in die Personalarbeit einzuführen, weil dabei ganz unterschiedliche nationale und kulturelle Gepflogen-

heiten berücksichtigt werden müssen. Wer den Stein in Richtung Nachhaltigkeit ins Rollen bringt, ist letztendlich egal. Um erfolgreich zu sein, braucht es allerdings in jedem Unternehmen die Unterstützung der Firmenleitung, unabhängig von der Größe.

Wie lässt sich der Gedanke der ökologischen Nachhaltigkeit ganz praktisch bei den Beschäftigten verankern?

Dr. Lisa Obereder: Die Personalverantwortlichen können sich an den klassischen Personalfunktionen orientieren. Bereits beim Recruiting und Employer Branding kann das Engagement des Unternehmens

Green HRM beschreibt die Einflussmöglichkeiten des Personalmanagements auf die ökologische Nachhaltigkeit. Es geht darum, alle Personalfunktionen von Recruiting über Personalentwicklung und Performance Management bis hin zum

Employer Branding so zu organisieren, dass sie die Umweltziele eines Unternehmens unterstützen. Eine breitere Definition schließt alle Praktiken ein, die den Fokus auf die Mitarbeitenden setzen und das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit verfolgen.



für die Umwelt thematisiert werden, beispielsweise in den sozialen Medien oder bei Bewerbungsgesprächen. Auch beim Onboarding lassen sich konkrete Aktionen planen, um die Bedeutung der Nachhaltigkeit überzeugend zu vermitteln. Spezielle Anreize und Zielvereinbarungen können zudem Mitarbeitende motivieren, beispielsweise im Vorschlagswesen grüne Ideen einzubringen oder sich allgemein umweltfreundlicher zu verhalten. Eine besondere Rolle kommt außerdem Führungskräften zu, da diese als Vorbilder fungieren und ökologische Einstellung und Verhalten von Beschäftigten positiv beeinflussen können.



Nachhaltiges HRM kann definiert werden als die Anwendung von HRM-Strategien und -Praktiken, die das Erreichen finanzieller, sozialer und ökologischer Ziele ermöglichen. Sie wirken innerhalb sowie außerhalb der Organisation und über einen langfristigen Zeithorizont. Außerdem prüfen sie auf unbeabsichtigte Nebeneffekte und negatives Feedback. (vgl. Ehnert et al., 2016, S. 90)

» Mittelständische Firmen haben aufgrund ihrer Kultur und Größe beste Voraussetzungen, um beim Green HRM eine Vorreiterrolle zu übernehmen.«



Rawpixel.com – stock.adobe.com

„Green HRM“-Praxis: Mehr Umweltbewusstsein in der Personalarbeit

Inzwischen erkennen immer mehr Firmen den Mehrwert einer umweltbewussten Personalarbeit. Indem sie einzelne Bausteine in die täglichen betrieblichen Routinen integrieren, können HR-Verantwortliche bereits mit kleinen Schritten wirkungsvoll zu ökologischem Handeln beitragen. Das macht ihre Betriebe als Arbeitgebende für umweltbewusste Talente und Fachkräfte attraktiver und ist gleichzeitig ein wirkungsvoller Beitrag zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Nach und nach lässt sich so ein ganzheitliches Green Human Resource Management aufbauen, das sämtliche Personalfunktionen an ökologischen Kriterien ausrichtet.

Green HRM beginnt beim Recruiting



Spätestens seit Corona haben wir gelernt: Das Recruiting neuer Mitarbeitender funktioniert auch digital. Was nicht bedeuten soll, auf den Kontakt vor Ort zu verzichten. Aber bevor sich beide Seiten persönlich kennenlernen, lässt sich sehr viel digital organisieren. Statt mit aufwendigen Imagebroschüren kann die Seite der Arbeitgebenden ihre Vorzüge mit kurzen Erklärvideos in den sozialen Netzwerken präsentieren. Die Bewerbenden sind es längst gewohnt, nur noch digitale Unterlagen einzureichen. Und auch das erste Vorstellungsgespräch kann online stattfinden und lange Anreisen unnötig machen. Nachhaltigkeitsrichtlinien lassen sich bereits in Stellenausschreibungen und Karriereseiten integrieren und sorgen so für einen guten ersten Eindruck und wichtige Pluspunkte bei umweltbewussten Bewerbenden.

Gesund und umweltbewusst: Mit dem Fahrrad zur Arbeit



Beschäftigte, die regelmäßig mit dem Rad zur Arbeit kommen, sind gesünder und schonen die Umwelt. Mit den richtigen Anreizen lässt sich die Nutzung von Fahrrädern gezielt fördern. Sichere und wettergeschützte Fahrradstellplätze sowie Umkleidekabinen und Duschen tragen dazu bei, dass immer mehr Mitarbeitende ihre Fahrt zur Arbeit mit dem Rad organisieren. Besonders attraktiv sind Angebote, mit denen sich E-Bikes oder Lastenräder über die Arbeitgeber*innen zu günstigen Konditionen leasen lassen. Mit mobilen Fahrradwerkstätten, die regelmäßig ins Unternehmen kommen, steigt auch der Anreiz, alte Fahrräder, die eingestaubt im Keller stehen, wieder fit zu machen.

Zedler-Institut setzt auf Fachkräfte mit einem besonderen Faible fürs Fahrrad

Beim Ludwigsburger Zedler-Institut dreht sich alles ums Fahrrad. Im haus-eigenen Prüflabor werden komplette Räder und einzelne Komponenten auf ihre Haltbarkeit und Sicherheit geprüft. Für die Ludwigsburger steht das Fahrrad aber nicht nur im Fokus ihrer Dienstleistungen, sondern ist Sinnbild für einen sportlichen, gesunden und nachhaltigen Lebensstil. Bei der Suche nach neuen Mitarbeitenden gehören das Interesse an einer nachhaltigen Mobilität und die Leidenschaft fürs Fahrrad zum Anforderungsprofil. Fast alle Mitarbeitende kommen mit dem Rad zur Arbeit und fahren in ihrer Freizeit leidenschaftlich Rad. Auf der Karriereseite und in den Stellenausschreibungen sucht Zedler ausdrücklich nach Gleichgesinnten.

Auch die Anreise im ÖPNV oder mit dem Elektroauto schont die Umwelt



Viele Betriebe nutzen bereits die Firmentickets des öffentlichen Nahverkehrs und bieten ihren Belegschaften vergünstigte Fahrkarten an. Weil nicht alle Beschäftigten auf das Auto verzichten können, lohnt es sich außerdem, die Elektromobilität zu fördern. Dazu tragen Parkplätze für Elektroautos mit einer intelligenten Ladeinfrastruktur bei. Für technikaffine Fachkräfte, die in den urbanen Zentren wohnen, ist die Auflademöglichkeit am Arbeitsort oft die einzige Option, um aufs Elektroauto umzusteigen. Noch umweltschonender sind firmeninterne Mitfahrportale, über die Mitarbeitende Fahrgemeinschaften bilden und so einige ganz aufs Auto verzichten können.



xtock - stock.adobe.com

In „Green Teams“ werden Beschäftigte für das Nachhaltigkeitsmanagement mitverantwortlich



Beschäftigte und Arbeitnehmervertreter*innen können über sogenannte Green Teams in die Ausarbeitung von Nachhaltigkeitskonzepten miteinbezogen werden. In interdisziplinären Arbeitsgruppen suchen sie gemeinsam nach Lösungen für die ökologischen Herausforderungen in ihrem Unternehmen. Wer dabei mitmacht, versteht meist sehr schnell, warum mehr Nachhaltigkeit notwendig und nützlich ist. Die Mitglieder der Green Teams werden so selbst zu Beschäftigten für das Nachhaltigkeitsmanagement und wirken durch ihr eigenes umweltbewusstes Verhalten auch als Wissensvermittelnde und Vorbilder für die restliche Belegschaft.

Alfred Kiess fördert die Ideen der Mitarbeitenden für mehr Umweltschutz

Beim Möhringer Innenausbauer Alfred Kiess setzen sich die 55 Mitarbeitenden gemeinsam mit ihrer Geschäftsführung für den Umweltschutz ein. Das Unternehmen hat 2014 die „Mission: Zero Emission“ gestartet und möchte bis 2030 komplett emissionsneutral produzieren. Eine Solaranlage, das Heizwerk und ein großer Fuhrpark an Elektrofahrzeugen sind wichtige Puzzleteile seines Konzepts. 2020 haben die Expert*innen für Innenausbau und Sonderanfertigungen das Projekt „Gemeinsam nachhaltig“ gestartet, mit dem sie auch ihre Beschäftigten ausdrücklich dazu auffordern, weitere Vorschläge rund um das Thema Umweltschutz und Nachhaltigkeit zu entwickeln und einzubringen.

Green HRM in verschiedenen Personalfunktionen



HRM-Funktion

Employer Branding und Recruiting

Onboarding

Führung

Personalentwicklung

Performance Management

Beispiele für Green HRM

Umweltbewusste Bewerbende ansprechen, Nachhaltigkeitskultur in Stellenausschreibungen/auf Karriereseite thematisieren

Werte und umweltbezogene Leitlinien bei der Einarbeitung vermitteln

Umweltthemen/ Umweltbewusstsein in Führungskräfteentwicklung einbeziehen, Vorbildwirkung nutzen

Seminare zu Umweltbewusstsein/-verhalten anbieten, Green Teams initiieren

Flexible Gehaltsbestandteile mit ökologischen Zielen verbinden

Ensinger verfolgt einen ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz

Bereits seit 2002 engagiert sich die Ensinger Mineral-Heilquellen GmbH im Rahmen des „Modells Hohenlohe“, das nachhaltiges Wirtschaften und gegenseitigen Austausch zum Umweltschutz in Unternehmen fördert. Ensinger vertritt einen Nachhaltigkeitsansatz, der ökonomische, ökologische und soziale Aspekte beinhaltet. Als Gründungsmitglied und Erst-Unterzeichner der WIN-Charta Baden-Württemberg bekennt sich das Familienunternehmen zur Nachhaltigkeitsstrategie der Initiative, die den Einsatz erneuerbarer Energien, die Steigerung der Energieeffizienz und eine Senkung der Treibhausgas-Emissionen umfasst. Ensinger ist seit 2018 klimaneutral nach Scope 1 und 2.

Auch im Personalmanagement verfolgt Ensinger Ansätze, die zum nachhaltigen Wirtschaften beitragen. So zahlt der Mineralwasserproduzent beispielsweise Prämien für Ideen der Mitarbeitenden, die zur Steigerung der unternehmerischen Nachhaltigkeit beitragen. Über das Intranet werden die Beschäftigten regelmäßig mit Informationen zum Nachhaltigkeitsengagement des Unternehmens versorgt. Dazu zählen auch monatliche Praxistipps per Video.

Auch Vorbilder aus der Führungsebene und finanzielle Anreize haben nachhaltige Wirkung



Studien belegen: Wenn Geschäftsführungen und Vorgesetzte sich aktiv für mehr Nachhaltigkeit einsetzen und umweltbewusstes Verhalten vorleben, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich auch die Beschäftigten dafür engagieren. Nachhaltigkeit sollte also auch ein wichtiger Aspekt in der Führungskräfteentwicklung sein. Vorgesetzte können mit ihren Mitarbeitenden regelmäßig über ökologische Fragen sprechen und umweltbewusstes Verhalten in ihren Teams nachdrücklich anerkennen und belohnen – beispielsweise indem sie es bei den Jahreszielen oder als Thema im betrieblichen Vorschlagswesen berücksichtigen. Noch ein Schritt weiter wäre es, die ökologischen Aspekte auch in die Berechnung von Boni einfließen zu lassen.



Die LBBW knüpft variable Vergütung auch an Nachhaltigkeitskriterien

Die Landesbank Baden-Württemberg ist eines der ersten deutschen Kreditinstitute, das Nachhaltigkeit als wichtigen Maßstab in sein Performance Management integriert hat. Die erfolgsabhängige variable Vergütung ist bei der LBBW an die Parameter Funktion, Ziele und Aufgaben geknüpft. Innerhalb dieses Rahmens erfolgt die Erfolgsmessung seit 2018 auf Basis der vier strategischen Stoßrichtungen Fokussierung auf das Kundengeschäft, Digitalisierung, Agilität – und eben Nachhaltigkeit. Das gilt sowohl für die Vorstandsebene als auch für die bonusberechtigten Beschäftigten. Nachhaltigkeit spielt damit bei der variablen Vergütung eine wesentliche Rolle.

Auch insgesamt ist das Vergütungssystem der LBBW auf eine risikoadjustierte und somit nachhaltige Performance ausgerichtet. Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung werden die leitenden Beschäftigten mit speziellen Schulungen für die verschiedenen Nachhaltigkeitsaspekte sensibilisiert. Die Bank bezieht in ihren Nachhaltigkeitsbegriff sowohl ökologische und soziale Aspekte als auch die Unternehmensführung mit ein.

Tippgeber

Jan Kohlmeyer,
Leitung Stabsstelle Klimaschutz
bei der Landeshauptstadt Stuttgart

„Als Familienunternehmen gehört Nachhaltigkeit zu unserer DNA“

Die Paul Bauder GmbH & Co. KG ist europaweit führend in der Herstellung von innovativen Dachsystemen, die besonders langlebig, wirtschaftlich und nachhaltig sind. Seit über 160 Jahren ist das Weilimdorfer Familienunternehmen mit seinen Produkten am Markt erfolgreich. 2018 hat mit Jan, Mark und Tim Bauder die vierte Unternehmergeneration das Ruder übernommen. Wie schon Vater und Onkel stehen die drei Geschäftsführer für eine nachhaltige Unternehmensführung, die sich an wirtschaftlichen Zielen orientiert und gleichzeitig ökologischen und sozialen Aspekten Rechnung trägt.

Seit jeher ist die Entwicklung von Bauder auf eine nachhaltige Perspektive ausgerichtet. Langfristige und partnerschaftliche Beziehungen sind ebenso Teil der Firmenkultur wie der effiziente und schonende Umgang mit Ressourcen. Auch außerhalb des Betriebs engagiert sich die Unternehmerfamilie seit Langem für die Gesellschaft. Sinnbildlich für ihren Nachhaltigkeitsanspruch steht die Regelung der Unternehmensnachfolge: Über zehn Jahre hinweg wurde der Generationenwechsel sorgfältig vorbereitet und für die Beschäftigten in jeder Phase transparent umgesetzt.

Tragfähige Beziehungen sind Basis eines nachhaltigen Personalmanagements

Die Positionierung als nachhaltiges Unternehmen gehört zum wesentlichen Kern der Arbeitgebermarke von Bauder. „Die wichtigste Grundlage unserer Nachhaltigkeitskultur sind die guten Beziehungen zu unseren Mitarbeitenden“, erläutert Daniela Löffler, die Personalleiterin im Unternehmen ist.

Verlässlichkeit, Vertrauen, Offenheit und gegenseitige Wertschätzung nennt sie als wichtige Pfeiler des Miteinanders.

Nachhaltigkeit bedeutet, gemeinsame Werte zu teilen

„Für uns ist Nachhaltigkeit kein kurzfristiger Modetrend“, betont Wolfgang Holfelder. Der Marketingspezialist ist seit 1984 im Unternehmen und erinnert sich, dass schon zu dieser Zeit das erste Leitbild entwickelt wurde. Es sollte für die Belegschaft einen verlässlichen Rahmen formulieren, was für Bauder besonders wichtig und nicht verhandelbar ist.

Mit der neuen Unternehmergeneration wird das Firmen-Leitbild gegenwärtig zeitgemäß weiterentwickelt. Ziel ist unter anderem, Symbole und Sprache so anzupassen, dass sich auch junge Talente darin wiederfinden. Dass an diesem Prozess alle 1100 Beschäftigten und auch die Auszubildenden beteiligt werden, gehört zum Verständnis eines nachhaltigen Personalmanagements.



Paul Bauder GmbH & Co. KG

Kontakt

Paul Bauder GmbH & Co. KG
Korntaler Landstraße 63
70499 Stuttgart
www.bauder.de

Ansprechpersonen
Daniela Löffler
Leiterin Personal
0711 8807-314
daniela.loeffler@bauder.de

Wolfgang Holfelder
Marketing und Presse
0711 8807-289
wolfgang.holfelder@bauder.de

Um Nachhaltigkeit zu leben, müssen die Menschen mitziehen

Damit aus dem Leitbild eine gelebte Firmenkultur wird, sollen auch neue Mitarbeitende die gemeinsamen Werte teilen. Personalabteilung und Fachbereiche analysieren deshalb sehr sorgfältig, ob Bewerber*innen auch wirklich ins Unternehmen passen. Zwei oder mehr Vorstellungsgespräche sind die Regel, es gibt Schnuppertage, Praktika und auch das jeweilige Team wird in den Auswahlprozess eingebunden. Neu ins Unternehmen Kommende werden im Rahmen einer zweiwöchigen Einarbeitungsrunde ausführlich in die spezielle Bauder-Kultur eingeführt. Dabei ist es ein festes Ritual, dass die Geschäftsführung das Leitbild persönlich vorstellt.

Vor rund 15 Jahren wurde Nachhaltigkeit erstmals aktiv im Betrieb kommuniziert und im Rahmen einer Broschüre für Mitarbeitende und Geschäftspartner*innen festgehalten. Heute ist daraus eine Grundhaltung geworden, die für die Positionierung des Unternehmens immer wichtiger wird. Sie beeinflusst nicht nur ein positives Außenbild bei den sich Bewerbenden und der Kundschaft, sondern trägt auch dazu bei, dass sich Mitarbeitende langfristig für Bauder als Arbeitgeberin entscheiden.



Daniela Löffler,
Personalleiterin

» *Wir arbeiten bei den Stellenausschreibungen und auf der Karriereseite ganz bewusst heraus, dass Beziehungen auf Augenhöhe sowie soziales und ökologisches Engagement bei uns eine wichtige Rolle spielen. Sowohl Bewerbende als auch unsere Beschäftigten fragen zudem immer häufiger von sich aus nach solchen Themen und bewerten Angebote, wie beispielsweise das Jobrad, sehr positiv.«*

Federführend wird das Thema Nachhaltigkeit von Mark Bauder gesteuert, der als technischer Geschäftsführer auch die Entwicklung nachhaltiger Produkte vorantreibt. Neben der Unternehmensführung ist die nachhaltige Produkt- und Prozessentwicklung die zweite wichtige Säule des Nachhaltigkeitsansatzes. Dichten, dämmen, begrünen, Energie gewinnen, alles soll möglichst ökologisch umgesetzt werden. Darüber hinaus werden sämtliche



Paul Bauder GmbH & Co. KG



Paul Bauder GmbH & Co. KG

Wolfgang Holfelder,
Marketing und
Pressearbeit

» Eine hohe Kundenorientierung, die den bestmöglichen Service zum Ziel hat und auf eine langfristige Zusammenarbeit mit den Geschäftspartner*innen abzielt, ist ein wichtiger Bestandteil unseres Leitbilds. Auch das Streben nach ständigen Verbesserungen gehört schon immer zur Firmenphilosophie. Die festgeschriebenen Werte dienen als wichtige Leitplanken für alle Beschäftigten und sind ein essenzieller Teil unseres Nachhaltigkeitsgedankens.«

Prozesse und Anlagen regelmäßig auf ihren Energie- und Ressourcenbedarf überprüft.

Bei allen Nachhaltigkeitsbelangen, die die Beschäftigten betreffen, wird Mark Bauder von der Personalabteilung unterstützt. Daniela Löffler und ihr Team verstehen sich vor allem als Prozessbegleitung und Moderierende. Einen wichtigen Beitrag leisten außerdem die Führungskräfte, die als Vorbilder fungieren und die Maßnahmen mit ihren Mitarbeitenden realisieren. Sie stimmen sich in jährlichen Klausurtagungen dazu ab und entwickeln in bereichsübergreifenden Arbeitsgruppen zusätzliche Ideen, wie sich die Nachhaltigkeitsziele noch besser erreichen lassen.

Ihr Service bei der WRS: Betriebliches Mobilitätsmanagement

Eine funktionierende Mobilität ist für Kommunalverwaltungen, Unternehmen, Hochschulen und Betriebe in der Region Stuttgart bereits heute ein zentraler Standortfaktor. Betriebliches Mobilitätsmanagement (BMM) setzt am Mobilitätsverhalten der Beschäftigten an mit dem Ziel, die Verkehrsmittelwahl im Unternehmen in Richtung Umweltverbund – also ÖPNV, Sharing, Rad- und Fußverkehr – zu verschieben. Es hilft, Kosten einzusparen, trägt zur Gesundheitsförderung der Beschäftigten bei und führt zu einer besseren Erreichbarkeit des Unternehmensstandortes bei gleichzeitiger Reduktion der Umweltbelastungen.

Die Maßnahmen sind vielfältig und reichen vom Zuschuss zum ÖPNV über die Förderung des Radverkehrs bis zum effizienten Dienstreise- und Flottenmanagement. Ziel der WRS ist es, das betriebliche Mobilitätsmanagement als etablierten Bestandteil des Umwelt- und Personalmanagements in den Unternehmen der Region umzusetzen. Dafür organisiert die WRS regelmäßige Netzwerkveranstaltungen für Kommunal- und Kreisverwaltungen, Unternehmen, Hochschulen und Betriebe, unterstützt den regionalen Wissens- und Erfahrungsaustausch und setzt Programme des Bundes auf regionaler Ebene um.

nachhaltige-mobilitaet.region-stuttgart.de/netzwerkveranstaltungen

foto1ia.com/Melinda Nagy



Ihre Ansprechpartnerin WRS
Alexandra Bading
Telefon 0711 228 35-35
alexandra.bading@region-stuttgart.de
nachhaltige-mobilitaet.region-stuttgart.de

Virtuelle Veranstaltungsreihe „Nachhaltiges Personalmanagement nHRM – Green HRM“

Gerne nehmen wir Sie in den kommenden Wochen mit auf die Reise zu einem nachhaltigeren Unternehmen. In verschiedenen Veranstaltungsformaten mit kompakten Impulsvorträgen durch die Talente-Expert*innenn (aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis) und moderierter Diskussion haben Sie die Möglichkeit, das Thema zu vertiefen, Erfahrungen auszutauschen, die Fachkundigen persönlich kennenzulernen und sich untereinander zu vernetzen.

Auftakt – Fachgespräch: „Was kann die Personalarbeit zu mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen beitragen?“

10. Juni 2021, 14:00 bis 15:30 Uhr

Referierende:

Prof. Dr. Michael Müller-Camen,
WU Wien, Institut für Personal-
management und
Unternehmensvertreter*innen

Die Teilnahme ist kostenlos.

Anmeldung bis zum 7. Juni 2021 unter
wrs.region-stuttgart.de/GreenHRM

Praxistipps im Überblick: „Wie gelingt der Einstieg ins Green HRM?“

24. Juni 2021, 13:30 bis 14:30 Uhr

Referenten:

Jan Kohlmeyer, Stabsstelle Klimaschutz
der Landeshauptstadt Stuttgart und
Raik Thiele, WU Wien, Institut für
Personalmanagement

Die Teilnahme ist kostenlos.

Anmeldung bis zum 21. Juni 2021
unter [wrs.region-stuttgart.de/
GreenHRMpraxistipps](https://wrs.region-stuttgart.de/GreenHRMpraxistipps)



Praxistipps Vertiefung: „nHRM – Green HRM im Recruiting“

8. Juli 2021, 13:30 bis 14:30 Uhr

Referentinnen:

Dr. Lisa Obereder, WU Wien,
Institut für Personalmanagement und
Ronja Vecsey, Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart GmbH, Geschäfts-
bereich Fachkräfte sowie
Unternehmensvertreter*innen

Die Teilnahme ist kostenlos.

Anmeldung bis zum 5. Juli 2021
unter [wrs.region-stuttgart.de/
GreenHRMrecruiting](https://wrs.region-stuttgart.de/GreenHRMrecruiting)



Довидович Михаил – stock.adobe.com

Darüber hinaus stehen wir Ihnen
persönlich für individuelle Orien-
tierungsberatungen im Bereich
Fachkräftesicherung zur Verfügung.

Auf unserem Fachkräfteportal
finden Sie außerdem niederschwel-
lige Zugänge zu Trends, Konzepten,
praxiserprobten Methoden, Förder-
programmen und weiterführenden
Unterstützungsangeboten.

Ihre Ansprechpartnerin bei der WRS:

Dr. Sabine Stütze-Leinmüller
Leiterin Geschäftsbereich Fachkräfte

Telefon 0711 228 35-42
sabine.stuetzle@region-stuttgart.de

fachkraefte.region-stuttgart.de

Impressum

Die Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart GmbH (WRS)
ist zentrale Ansprechpartnerin
für Investoren und Unternehmen
in der Stadt Stuttgart und in den
fünf umliegenden Landkreisen
bei allen standortrelevanten
Fragen. Dabei arbeitet die WRS
intensiv mit den Wirtschafts-
fördernden der 179 Kommunen
und der fünf Kreise der Region
zusammen. Einer der Schwer-
punkte ihrer Arbeit ist es, die
regionalen Unternehmen bei
der Fachkräftesicherung zu
unterstützen.

wrs.region-stuttgart.de

Herausgeberin

Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart GmbH (WRS)
Friedrichstraße 10
70174 Stuttgart

Geschäftsführer
Dr. Walter Rogg
wrs.region-stuttgart.de

fachkraefte.region-stuttgart.de

Redaktionelle

Gesamtverantwortung

Dr. Sabine Stütze-Leinmüller
Telefon 0711 228 35-42
sabine.stuetzle@region-stuttgart.de

Mitarbeit:
Ines Gräther
Telefon 0177 460 56 55
igraether@gmail.com

Autorin:
Monika Nill
Telefon 0711 60 19 39-05
monikanill@t-online.de

Gestaltung
www.projektgruppe.de

Abonnement/Abbestellung

[fachkraefte.region-stuttgart.de/
aktuelles/talente](https://fachkraefte.region-stuttgart.de/aktuelles/talente)
Bezug wahlweise per Post oder
als PDF-Dokument per E-Mail

Gedruckt auf Papier mit
FSC-Zertifizierungssiegel
www.fsc.org



**Wirtschaftsförderung
Region Stuttgart**