

The background of the entire page is a dense, intricate pattern of yellow lines on a white background, resembling a complex printed circuit board (PCB) layout. The lines form various geometric shapes, including rectangles, circles, and zig-zags, creating a highly detailed and technical aesthetic. The pattern is consistent across the entire page, with a white rectangular area in the upper left quadrant containing text.

STUDIENERGEBNISSE

**NACHHALTIGKEIT IM
PERSONALMANAGEMENT**

Die Studie

Der Megatrend Nachhaltigkeit steht im Zentrum der diesjährigen HR-Today Studie, die in Zusammenarbeit mit dem Institut für Personalmanagement und Organisation der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) durchgeführt wurde. Insgesamt antworteten 278 Personen aus verschiedenen Unternehmen in der Schweiz. Davon füllten 181 Personen den Fragebogen komplett aus. Diese Teilstichprobe bildet die Grundlage für die vorliegenden Studienresultate. Die 181 teilnehmenden Unternehmensvertreter*innen arbeiten zu 68 Prozent im HR. 18 Prozent sind als Geschäftsführende, Inhaber*in oder als CEO des Unternehmens tätig, 15 Prozent arbeiten in anderer Funktion. Die befragten Personen werden nachfolgend als HR-Verantwortliche bezeichnet. Die genauen Funktionen der Befragten sind in Abbildung 1 angegeben.



Michelle Zumsteg ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personalmanagement und Organisation und Co Programmleiterin des CAS Laufbahnbegleitung, Hochschule für Wirtschaft FHNW.



Dr. Feriha Özdemir ist Dozentin am Institut für Personalmanagement und Organisation an der Hochschule für Wirtschaft FHNW.

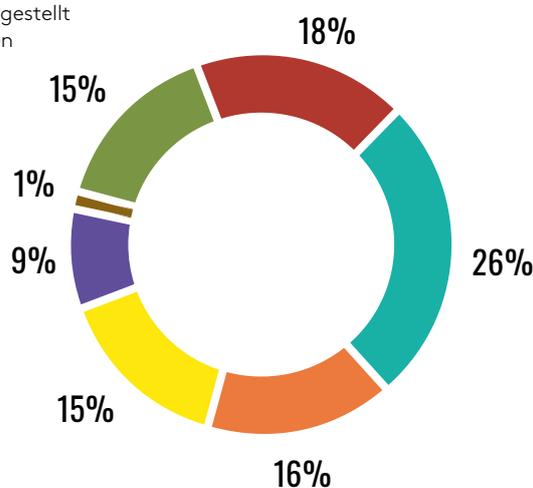


Dominik Büttler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Personalmanagement und Organisation, Hochschule für Wirtschaft FHNW.

NACHHALTIGKEIT IM PERSONALMANAGEMENT

EINE NEUE ROLLE FÜR DAS HRM ODER MEHR PR STATT HR?

Abbildung 1:
Funktionen der Befragten dargestellt in Häufigkeiten



■ Geschäftsführer/in ■ Personalleiter/in ■ HR-Manager/in ■ HR Business Partner/in
■ HR Spezialist/in ■ Personalassistent/in ■ Andere Funktion

Methodik

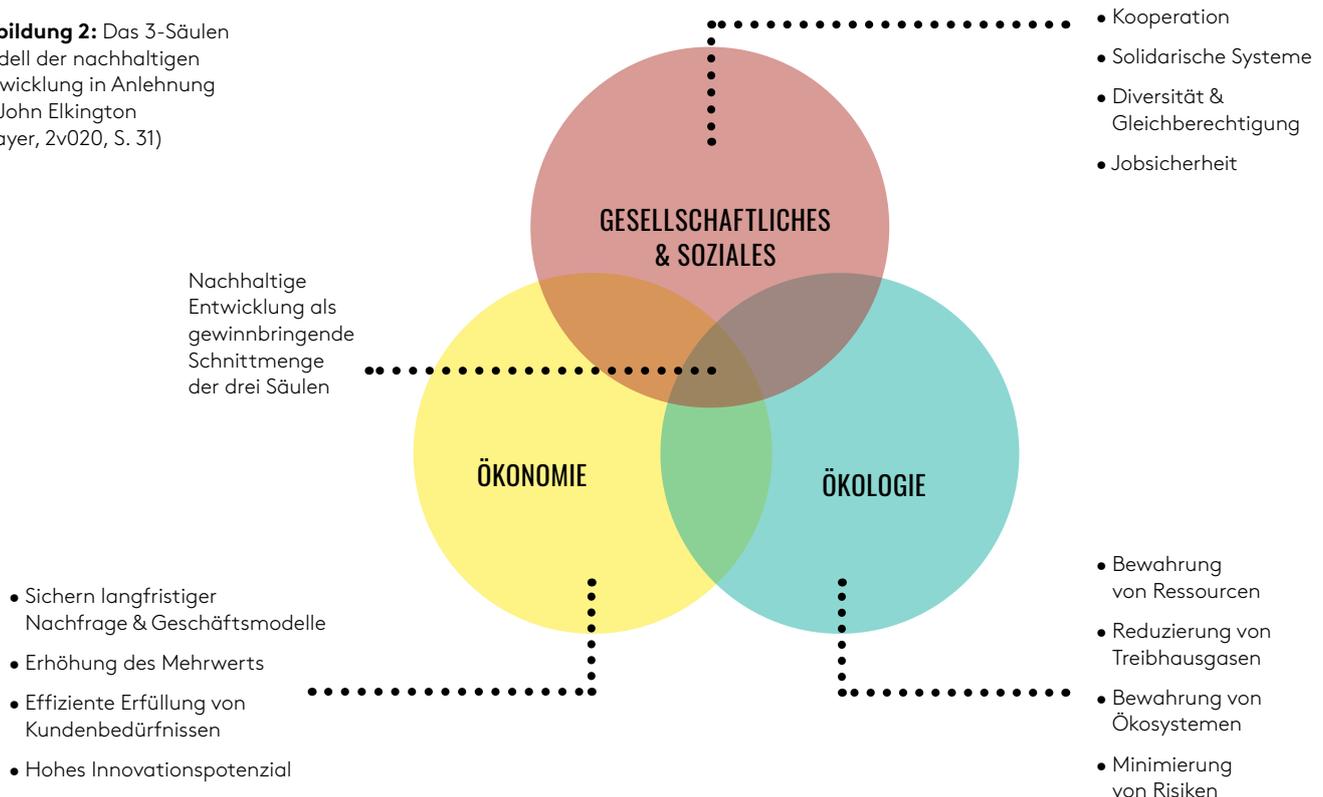
Die Online-Befragung wurde im Frühling 2022 durchgeführt. Dafür wurden HR-Verantwortliche aus der Abonentendatenbank von HR Today sowie HR-Weiterbildungsteilnehmende der FHNW angeschrieben. Ferner wurden Kontakte aus dem Hochschulumfeld des Instituts für Personalmanagement und Organisation auf die Studie aufmerksam gemacht. Der Fragebogen enthielt 98 Items (ohne demografische Fragen). Das Ausfüllen des Online-Fragebogens dauerte durchschnittlich 19 Minuten. Über die Hälfte der Befragten (58 Prozent) arbeiten in Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten, davon 48 Prozent in Unternehmen mit über 500 Arbeitnehmenden. Ein Viertel der Befragten (27 Prozent) sind in mittelgrossen Unternehmen mit 50-249 Mitarbeitenden tätig, 13 Prozent in Kleinunternehmen mit 10-49 Mitarbeitenden und knapp 4 Prozent in Kleinstunternehmen mit 1-9 Mitarbeitenden. Ein Fünftel der Unternehmen (21 Prozent) bezeichnet sich als Familienunternehmen, während sich zwei Drittel der Unternehmen (67 Prozent) zu keinem Anteil in Familienbesitz befinden. Ein Fünftel der Teilnehmenden (21 Prozent) war zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 30 und 39 Jahren alt, knapp ein Drittel (31 Prozent) zwischen 40 und 49 Jahren und ein knappes weiteres Drittel (31 Prozent) zwischen 50 und 59 Jahren. Gerade 10 Prozent der Befragten waren 60 Jahre oder älter. Der Frauenanteil im Rücklauf überwog mit 64 Prozent.

DER WEG DES NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS

Zahlreiche Faktoren zwingen Unternehmen, sich mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Diese Herausforderung des 21. Jahrhunderts ist im politischen, gesellschaftlichen und betrieblichen Diskurs omnipräsent: es wird gefordert und gefördert. Die Gründe für eine nachhaltige Unternehmensführung sind mit Blick auf die Wirtschaft mannigfaltig. In Anlehnung an die nachhaltige Entwicklung genügt die bloße ökonomische Handlungsorientierung von Unternehmen nicht mehr. Ökologische und soziale Aspekte spielen dagegen eine immer grössere Rolle. Gemäss der Brundtland-Kommission (1987) wird unter nachhaltiger Entwicklung eine Art Generationengerechtigkeit verstanden, bei der nur so viel für die heutigen Bedürfnisse zu verbrauchen sind, als die

Bedürfnisse der künftigen Generationen nicht eingeschränkt werden. Dieses Verständnis fusst auf den Ursprüngen des Begriffs Nachhaltigkeit aus dem 16. Jahrhundert nach Carlowitz (Grober, 2013) gemäss dem Prinzip kluger Forstwirtschaft. Das bedeutet, nur so viel Wald abzuholzen, wie nachwachsen und sich nach gewisser Zeit regenerieren kann. Daraus entwickelte sich in den 1990er Jahren das bekannte Drei-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung (s. Abb. 2) als eines der ersten Nachhaltigkeitskonzepte in Unternehmen mit der Forderung, dass neben Gewinn auch Umwelt sowie gesellschaftliche und soziale Verantwortung den Unternehmenserfolg bilden.

Abbildung 2: Das 3-Säulen Modell der nachhaltigen Entwicklung in Anlehnung an John Elkington (Mayer, 2v020, S. 31)



Der Diskurs über die nachhaltige Entwicklung mündet in der Vision, die Gesellschaft zu entwickeln, um sie zukunftsfähig zu machen. Dafür identifizierten die Vereinten Nationen 17 Sustainable Development Goals (SDG), die Teil der Agenda 2030 sind und die Ziele nachhaltiger Entwicklung zusammenfassen. Diese betreffen alle Lebensbereiche und gelten für alle Länder dieser Welt. Sie werden als «ein globaler Plan zur Förderung nachhaltigen Friedens und Wohlstands und zum Schutz unseres Planeten» verstanden (Vereinte Nationen, 2022).

Darüber hinaus wurden in jüngster Zeit im Zuge der Einführung der ESG-Bewertungskriterien (zu Deutsch: Umwelt (E), Soziales (S) und Unternehmensführung (G) (ESG) auch im Kapitalmarkt ein Paradigmenwechsel eingeläutet. Damit erhalten nachhaltige Investments eine höhere Relevanz, um langfristig denkende Anleger zu bedienen, die in verantwortungsbewusste Unternehmen investieren wollen (Weber, 2020). Die Offenlegung von Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführungsdaten soll für Stake- und Shareholder mehr Transparenz schaffen, wie nachhaltigkeitsbezogen ein Unternehmen handelt.

Unter der Säule Soziales der ESG-Kriterien wird sozial und gesellschaftlich verantwortliches Handeln subsummiert, wofür im betrieblichen Kontext häufig der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) verwendet wird. Mit dem 3-Säulen-Modell ebnete Elkington, Berater und Spezialist für Nachhaltigkeit, den Weg für das CSR. Sich mit der sozialen Verantwortung der Unternehmen auseinanderzusetzen, liegt im wechselseitigen Interesse der Unternehmen und der Gesellschaft. Dies bezeugt der Bundesrat durch die Verabschiedung eines CSR Aktionsplans 2020-2023. In diesem nennt er unter anderem die Lohngleichheit zwischen den Geschlechtern sowie eine angemessene Vertretung von Frauen in Entscheidungsgremien. Der Aktionsplan 2020-2023 enthält zudem die Einhaltung von Sozialstandards als herausfordernde SDGs in Bezug auf CSR (Der Bundesrat, 2020, S.5). All diese Inhalte sind soziale Aspekte, die eng mit dem Personalmanagement verknüpft sind. Dazu gehört unter anderem die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen. Weiter stellt das HR als Bindeglied zwischen Organisation und Mitarbeitenden einen wichtigen Hebel für die nachhaltige Veränderung in Unternehmen dar, indem es Mitarbeitende sensibilisiert, befähigt und weiterbildet.

HR-basierte Transformation auf dem Weg zur Nachhaltigkeit

Was bedeutet diese Entwicklung für das HR? Als Antwort auf die Forderung nach mehr sozialer und ökologischer Verantwortung von Unternehmen hat sich das nachhaltige Personalmanagement in den letzten 20 Jahren als junges Feld etabliert. Dafür gibt es zwar noch keine einheitliche Definition, der Begriff betont aber eine langfristige Ausrichtung. Beispielsweise mit der Entwicklung der Mitarbeitenden sowie der Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen (Zaugg, 2009, S.55). Nachhaltiges Personalmanagement unterstützt überdies ökonomische, soziale und ökologische Ergebnisse (Kramer, 2012). Das verlangt einen vernetzten Blick zwischen Handlungen, Entscheidungen und Auswirkungen mit den Wechselwirkungen auf das Unternehmen und dessen Umfeld. Nachhaltiges Personalmanagement meint folglich verantwortungsvolle Unternehmensführung gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen sowie der Umwelt und kann zur nachhaltigen Entwicklung eines Unternehmens beitragen.

Green HRM

In der Forschung hat sich seit 2008 das «Green HRM» etabliert. Darunter werden «(...) alle Aspekte und Praktiken [des Personalmanagements] verstanden, die das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit verfolgen» (Dron, Müller-Camen & Obereder, 2018, S. 44). Somit meint das Green HRM ein ökologisch nachhaltiges Personalmanagement.

Gemäss Müller-Camen, Wagner und Breitenfeld (2020, S. 44) zeichnet sich nachhaltigkeitsorientiertes HRM dadurch aus, dass die «gegenwärtigen Bedürfnisse von Unternehmen und Gesellschaft erfüllt [werden], ohne deren Fähigkeit einzuschränken, auch ihre zukünftigen Bedürfnisse zu erfüllen.» Damit wird eine verantwortungsorientierte Sichtweise dargelegt, um die Kontextbedingungen einer nachhaltigen Entwicklung zu gestalten. Das HR ist somit gefordert, geeignete Strukturen und entsprechende Kompetenzen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu schaffen.

Wo steht das HR der Unternehmen in der deutschsprachigen Schweiz diesbezüglich?

Unter Berücksichtigung des ESG Modells wurden in der Studie Fragen gestellt, welche alle drei Bereiche der Nachhaltigkeit betreffen. Auch wurden Fragen auf organisationaler Ebene sowie auf Ebene HR gestellt. Bei der Beantwortung der Fragebogenitems handelt es sich um eine Selbsteinschätzung von HR-Verantwortlichen. Zu Beginn des Fragebogens wurden einige Begriffe, wie «Nachhaltigkeit» oder «Corporate Social Responsibility», definiert. Dennoch ist das Verständnis der Begriffe stets vor dem eigenen Erfahrungshintergrund der befragten Personen zu verstehen. Daher wurde der Nachhaltigkeitsreifegrad der Unternehmen zur Interpretation der Ergebnisse erhoben. Im folgenden Kurzbericht werden ausgewählte Ergebnisse der Befragung präsentiert.

HABEN DIE HR-VERANTWORTLICHEN IN DER SCHWEIZ DAS THEMA NACHHALTIGKEIT BEREITS AUF IHRER AGENDA?

Diese Frage erfasst zum einen die Unternehmensebene und zum anderen die HR-Perspektive. Wie in Abbildung 3 ersichtlich, gaben 68 Prozent der Befragten an, dass Nachhaltigkeit (eher) einen zentralen Stellenwert in ihrem Unternehmen hat. Nur 10 Prozent der Befragten sagten, dass Nachhaltigkeit (eher) keinen zentralen Stellenwert im Unternehmen hat. Für etwa die Hälfte der Befragten (53 Prozent) ist Nachhaltigkeit auch in der HR-Arbeit von grosser Relevanz. Ein Viertel (26 Prozent) der Befragten stimmt dieser Aussage eher zu. Mehr als doppelt so viele, gut ein Fünftel (23 Prozent) der HR-Verantwortlichen gab an, dass Nachhaltigkeit (eher) keinen zentralen Stellenwert im HR einnimmt.

Zwischen der Relevanz der Nachhaltigkeit im Unternehmen und der Relevanz der Nachhaltigkeit im HR besteht somit eine merkbare Diskrepanz. Diese zeigt sich auch bei den Massnahmen:

Über die Hälfte (57 Prozent) der HR-Verantwortlichen gaben an, in den vergangenen drei Jahren im Unternehmen Massnahmen zur Nachhaltigkeit ergriffen zu haben. Knapp 10 Prozent der Befragten sagte dagegen, dies im Unternehmen (eher) nicht getan zu haben. Das Thema Nachhaltigkeit ist somit bei der Mehrzahl der Firmen angekommen. Im HR ist die Lage anders: Gerade 28 Prozent der Befragten sagten, auch im HR Nachhaltigkeitsmassnahmen implementiert zu haben. Ein Viertel (25 Prozent) der HR-Verantwortlichen hat im HR sogar (eher) keine Nachhaltigkeits-Massnahmen ergriffen. Obschon in den vergangenen drei Jahren somit im HR weniger Massnahmen als auf Unternehmensebene getroffen wurden, zeigt die Befragung, dass Nachhaltigkeit auch auf HR-Ebene an Bedeutung gewinnt.

Nachhaltigkeit hat einen zentralen Stellenwert im Unternehmen.

Nachhaltigkeit hat einen zentralen Stellenwert im HR.

In den vergangenen drei Jahren wurden im Unternehmen Massnahmen ergriffen, um nachhaltiger zu werden.

In den vergangenen drei Jahren wurden im HR Massnahmen ergriffen, um nachhaltiger zu werden.

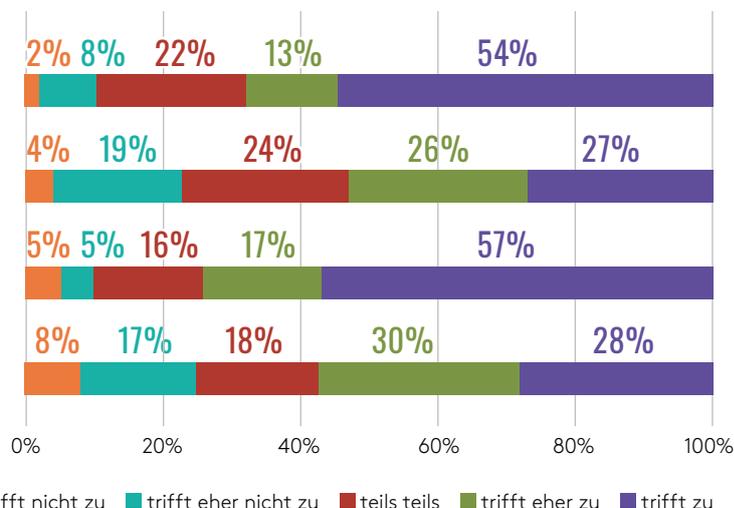


Abbildung 3: Häufigkeiten Stellenwert Nachhaltigkeit im Unternehmen und im HR

Bei detaillierterer Betrachtung zeigt sich, dass die Hälfte (52 Prozent) der Unternehmen Regelungen definiert hat, die nachhaltige Verhaltensweisen fördern sollen. Beispielsweise in einem Code of Conduct. Werden nachhaltige Verhaltensregelungen nicht eingehalten, sanktioniert aber weniger als ein Fünftel (17 Prozent) der befragten Unternehmen ihre Mitarbeitenden (eher).

Die Beteiligung an sozialen Projekten wird in beinahe zwei Drittel der Unternehmen (64 Prozent) (eher) gefördert. Dabei fällt auf, dass sich bei fast der Hälfte (48 Prozent) der HR-Verantwortlichen die Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsthemen in den vergangenen Jahren positiv auf die Unternehmenskultur

ausgewirkt hat. Beinahe die Hälfte (47 Prozent) der Unternehmen bestimmte interne Experten oder Expertinnen, die als Ansprechpersonen für nachhaltige Themen zur Verfügung stehen. Hierbei scheint die Unternehmensgrösse einen Einfluss zu haben: Je grösser das Unternehmen, desto eher gibt es zu diesem Thema Ansprechpersonen im Unternehmen. Es besteht zudem ein Zusammenhang zwischen dem Reifegrad der befragten Unternehmen und ihrem Nachhaltigkeitsengagement auf sozialer Ebene. Je höher der nachhaltige Reifegrad, desto höher das gesellschaftliche Nachhaltigkeitsengagement der Organisation sowie das Nachhaltigkeitsengagement für die Mitarbeitenden.

NACHHALTIGKEITSREIFEGRAD – WIE NACHHALTIG SIND DIE UNTERNEHMEN?

Unternehmen unterscheiden sich in der Ausprägung ihrer Nachhaltigkeit. Geschäftsmodelle werden von Grund auf um das Thema Nachhaltigkeit herum aufgebaut, praktiziert und gelebt oder der Nachhaltigkeit wird nur ein geringer Stellenwert beigemessen. Dabei gilt es zu unterscheiden, dass eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens und nachhaltiges Personalmanagement nicht identisch sind.

Zur Erfassung des Nachhaltigkeitsreifegrades im Unternehmen wurden 13 Items auf Unternehmensebene erhoben. Der Mittelwert (M) der fünfstufigen Skala liegt bei 3.2, wobei 1 eine tiefe und 5 eine hohe Ausprägung bedeutet. Somit liegt der Nachhaltigkeitsreifegrad über alle Unternehmen hinweg im mittleren Bereich. Eine Auswahl der Items ist unten (Abb. 4) abgebildet.

Zunächst wurden strategiebezogene Fragen auf Unternehmensebene gestellt. Nahezu zwei Drittel (65 Prozent) der Teilnehmenden geben an, dass sich die Geschäftsleitung in Nachhaltigkeitsthemen engagiert. Entsprechend hat das Thema Nachhaltigkeit einen zentralen Stellenwert in der Unternehmensstrategie: Gut zwei Drittel (70 Prozent) der teilnehmenden Unternehmen bestätigen das. Über die Hälfte (55 Prozent) der befragten Unternehmen haben eine spezifische Nachhaltigkeitsstrategie. Bei gut einem Drittel (36 Prozent) der Unternehmen liegt dagegen keine Nachhaltigkeitsstrategie vor. Knapp ein Zehntel (9 Prozent) hat diese Frage mit «weiss nicht» beantwortet. Jene 100 Unternehmen, die angaben, sie hätten eine Nachhaltigkeitsstrategie, wurden gefragt, ob diese auch die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden enthält. Dieser Frage stimmen 37 Prozent der Befragten vollständig und 23 Prozent stimmen eher zu.

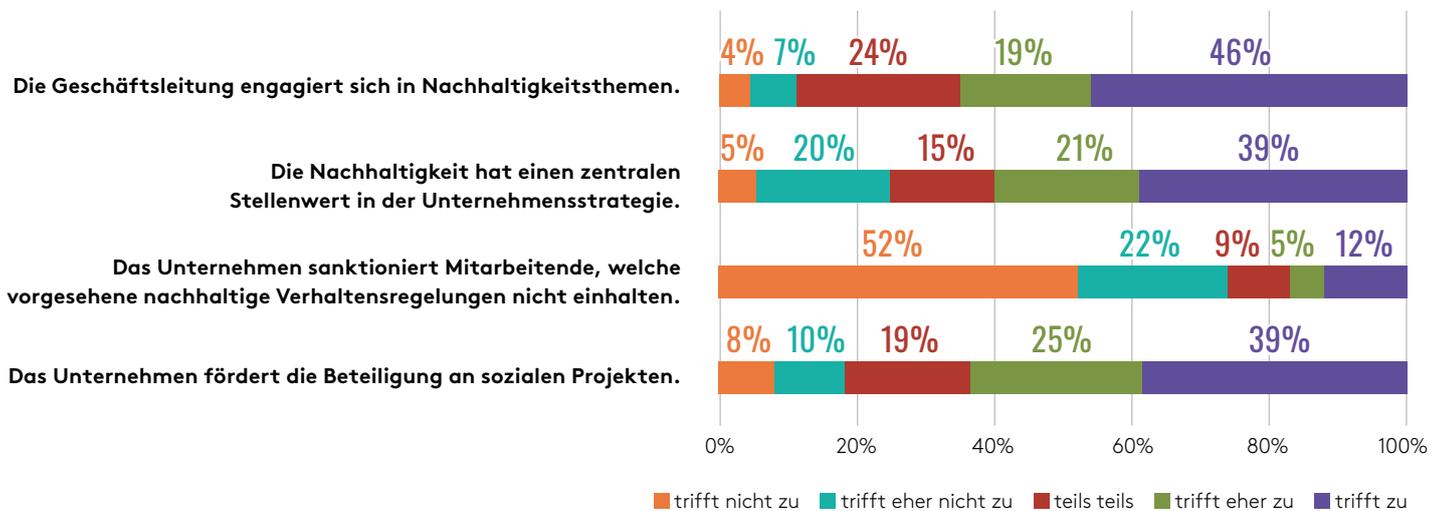


Abbildung 4: Auszug Häufigkeiten nachhaltiger Reifegrad

Bei detaillierterer Betrachtung zeigt sich, dass die Hälfte (52 Prozent) der Unternehmen Regelungen definiert hat, die nachhaltige Verhaltensweisen fördern sollen. Beispielsweise mit einem Code of Conduct. Werden nachhaltige Verhaltensregeln nicht eingehalten, sanktioniert weniger als ein Fünftel (17 Prozent) der befragten Unternehmen (eher).

Die Beteiligung an sozialen Projekten wird in beinahe zwei Dritteln der Unternehmen (64 Prozent) (eher) gefördert. Dabei fällt auf, dass sich für fast die Hälfte (48 Prozent) der HR-Verantwortlichen die Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsthemen in den vergangenen Jahren positiv auf die Unternehmenskultur ausgewirkt hat. Eben-

falls bestimmte fast die Hälfte (47 Prozent) der Unternehmen interne Experten oder Expertinnen, die als Ansprechpersonen für nachhaltige Themen zur Verfügung stehen. Hierbei scheint die Unternehmensgrösse einen Einfluss zu haben: Je grösser das Unternehmen, desto eher bestimmte das Unternehmen auch Ansprechpersonen. Es besteht auch ein Zusammenhang zwischen dem Reifegrad der befragten Unternehmen und dem Nachhaltigkeitsengagement auf sozialer Ebene. Je höher der nachhaltige Reifegrad ist, desto höher auch das gesellschaftliche Nachhaltigkeitsengagement der Organisation sowie das Nachhaltigkeitsengagement für die Mitarbeitenden.

WIE NACHHALTIG IST DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG?

Auf Organisationsebene wurden sechs Items zum Produkt, zur Führung sowie zu der strukturellen Verankerung erhoben, um die Unternehmensführung (Governance) abzubilden. Eine Auswahl davon ist unten (Abb. 5) abgebildet. Der Mittelwert (M) der fünf-stufigen Skala beträgt 3.3, wobei 1 eine tiefe und 5 eine hohe Ausprägung bedeutet. Die nachhaltige Unternehmensführung liegt über alle Unternehmen hinweg also etwa im mittleren Bereich.

Die Produkte, die ein Unternehmen herstellt oder die Dienstleistung, die es anbietet, sind gemäss mehr als der Hälfte der Befragten (eher) nachhaltig oder fördern die Nachhaltigkeit. Weniger als die Hälfte (44 Prozent) der teilnehmenden Unternehmen investiert Einsparungen oder Gewinne (eher) nachhaltig, also beispielsweise in die Weiterbildung oder in die Gesundheit der Mitarbeitenden oder in Umweltmassnahmen.

Etwa ein Drittel (36 Prozent) der Befragten gaben an, dass Nachhaltigkeit (eher) nicht in den Führungsleitlinien des Unternehmens

aufgenommen wurden. Auf 44 Prozent der teilnehmenden Unternehmen trifft dies jedoch (eher) zu. Die Mehrheit (64 Prozent) der HR-Verantwortlichen sind der Meinung, dass eine nachhaltige Unternehmensführung nur durch einen partizipativen Führungsstil gelingt.

Ein Drittel der Teilnehmenden (34 Prozent) gab an, dass das Unternehmen eine Stelle geschaffen hat, die für das Thema Nachhaltigkeit zuständig ist. Beispielsweise die Rolle des Chief Sustainability Officers. Auf die Hälfte der Unternehmen (51 Prozent) trifft dies jedoch (eher) nicht zu. Ob eine Position geschaffen wurde, die sich vollumfänglich der organisationalen Nachhaltigkeit widmet, ist wiederum abhängig von der Unternehmensgrösse sowie des nachhaltigen Reifegrads. Je höher der nachhaltige Reifegrad eines Unternehmens und je grösser das Unternehmen ist, desto eher wurde auch eine zusätzliche Stelle geschaffen.

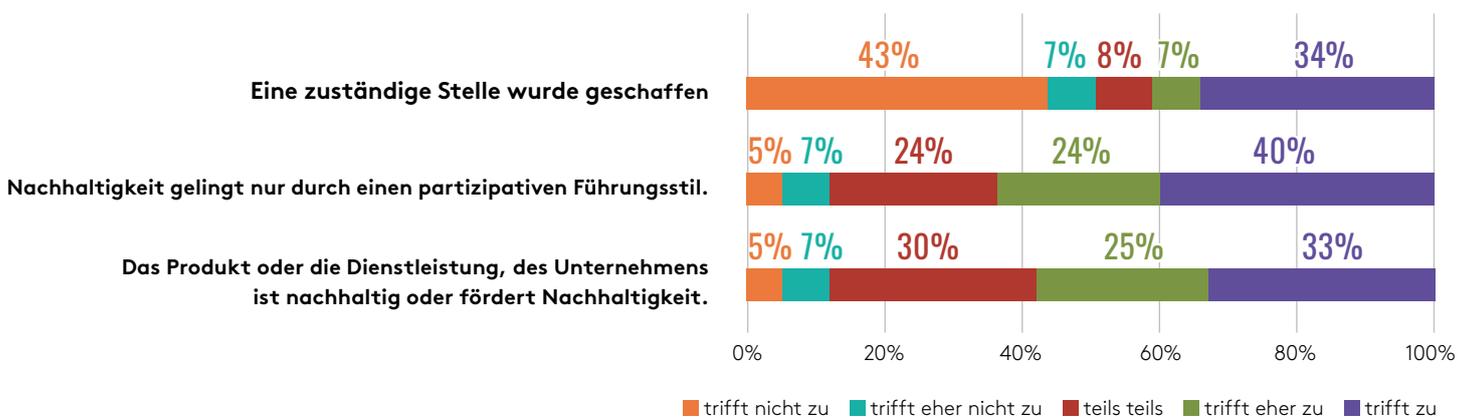


Abbildung 5: Auszug Häufigkeiten Unternehmensführung/Governance

INWIEFERN IST DAS HR NACHHALTIG UNTERWEGS?

Welche Berührungspunkte zum Thema Nachhaltigkeit erleben die HR-Verantwortlichen in ihrem Arbeitsalltag und inwiefern ist Nachhaltigkeit in der HR-Strategie verankert? Zu den strategischen Berührungspunkten im HR Alltag wurden die HR Verantwortlichen zu 7 Items befragt. In der Abbildung 6 ist eine Auswahl abgebildet.

Der Anteil der Unternehmen, in denen die Nachhaltigkeit (eher) in der Personalstrategie verankert ist (39 Prozent), ist beinahe gleich gross, wie der Anteil der Unternehmen, auf welche dies (eher) nicht zutrifft (44 Prozent). Dies scheint mitunter von der Stellung von HR im Unternehmen abhängig zu sein. Je mehr HR innerhalb des Unternehmens ein strategischer Partner auf Augenhöhe ist, desto eher ist Nachhaltigkeit in der Personalstrategie verankert und desto eher verantwortet HR Nachhaltigkeits-Projekte.

Bei Mobilitätsentscheiden (Firmenreisen von Mitarbeitenden) ist der Nachhaltigkeitsaspekt für ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen (eher) das wichtigste Kriterium. 39 Prozent der Befragten sagten dagegen, dass dies auf ihr Unternehmen (eher) nicht

zutrifft. Bei der Digitalisierung des HR spielt Nachhaltigkeit gemäss 55 Prozent der Befragten (eher) eine grosse Rolle. Ein Viertel hingegen gibt an, dass Nachhaltigkeit dabei (eher) keine grosse Relevanz hat. Wenngleich knapp ein Fünftel der Firmen nachhaltige Projekte durchführen, trifft das für die Mehrheit der befragten Unternehmen nicht zu.

In 15 Prozent der teilnehmenden Unternehmen wurden HR-Mitarbeitenden in Bezug auf die für sie relevanten Nachhaltigkeitsthemen (eher) ausgebildet. Für über zwei Drittel (72 Prozent) trifft dies hingegen (eher) nicht zu. Dennoch sagten 42 Prozent der HR-Verantwortlichen, dass sie (eher) über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um Mitarbeitende und Führungskräfte in Sachen Nachhaltigkeit fit für die Zukunft zu machen. Beinahe ein Drittel der HR-Verantwortlichen fühlt sich in der Nachhaltigkeit noch zu wenig kompetent, um Mitarbeitende im Business zu unterstützen und zu ihrer Entwicklung beizutragen. Soll HR das mittlere Management darin schulen, aus nachhaltigen Beweggründen veränderte Richtlinien und Prozesse an die Mitarbeitenden weiterzugeben, sollte die Ausbildung des HR deshalb nicht vernachlässigt werden.

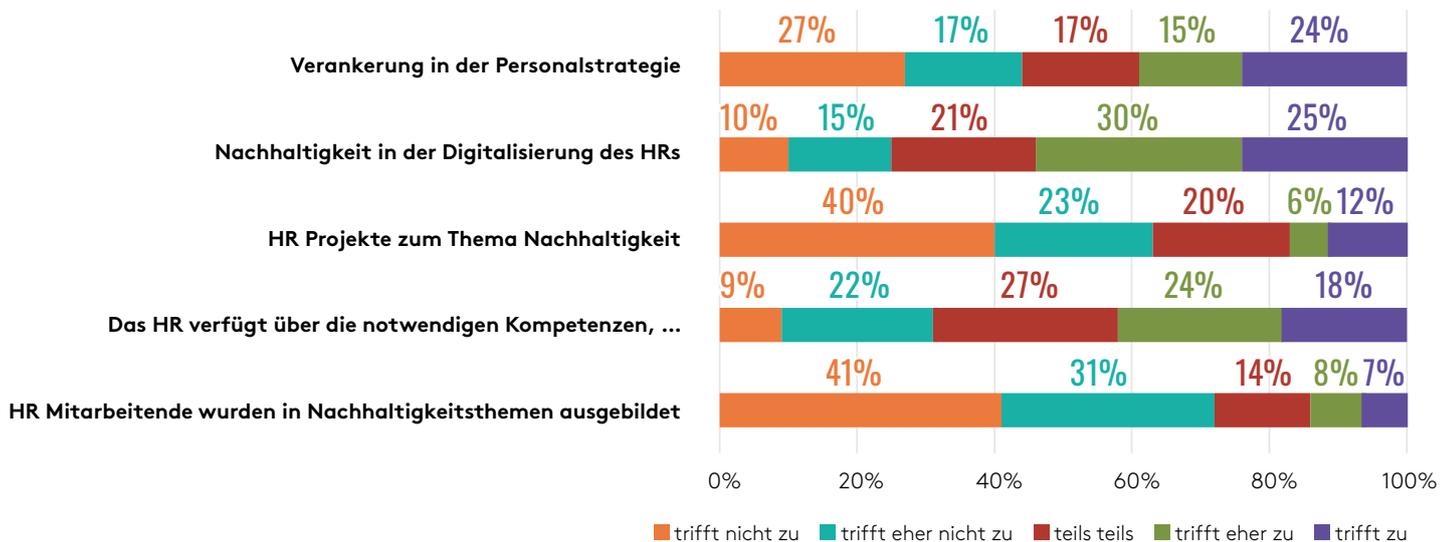


Abbildung 6: Auszug Häufigkeiten Nachhaltigkeit HR: Strategische Berührungspunkte

NACHHALTIGKEITSENGAGEMENT MITARBEITENDE

Welche sozialen Nachhaltigkeitsaktivitäten verfolgt HR für die Mitarbeitenden? Um diese Frage zu beantworten, wurden den Teilnehmenden 8 Items zu den vier Bereichen Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung, Wohlbefinden, Diversity und Inclusion sowie Arbeitsmarktfähigkeit präsentiert. Eine Auswahl davon ist in Abbildung 7 abgebildet. Der Mittelwert (M) der fünfstufigen Skala beträgt 4,5, wobei 1 eine tiefe und 5 eine hohe Ausprägung bedeutet.

Im Bereich Diversity und Inclusion fällt das Engagement insbesondere sehr hoch aus, wenn es darum geht, Diskriminierung am Arbeitsplatz zu vermeiden. In diesen vier Bereichen gaben jeweils maximal 6 Prozent der Befragten an, sich (eher) nicht zu enga-

gieren. Betrachtet man nur die volle Zustimmung, fällt auf, dass erst jedes zweite Unternehmen die Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden fördert.

Da dies alles Themen sind, die HR als sein Aufgabengebiet betrachtet, überraschen diese insgesamt sehr hohen Werte wenig. Dennoch gaben sich die HR-Verantwortlichen hier selbstkritisch; drei Viertel der Befragten waren der Meinung, dass sich HR mehr für diese Themen engagieren sollte. Nichtsdestotrotz, sind sich die Befragten ihrer sozialen Aktivitäten bewusst: die Mehrheit (88 Prozent) der HR-Verantwortlichen sagte, ihr Unternehmen kommuniziere sein Nachhaltigkeitsengagement gegenüber den Mitarbeitenden im Arbeitgeberauftritt.

HR ist stark engagiert darin...

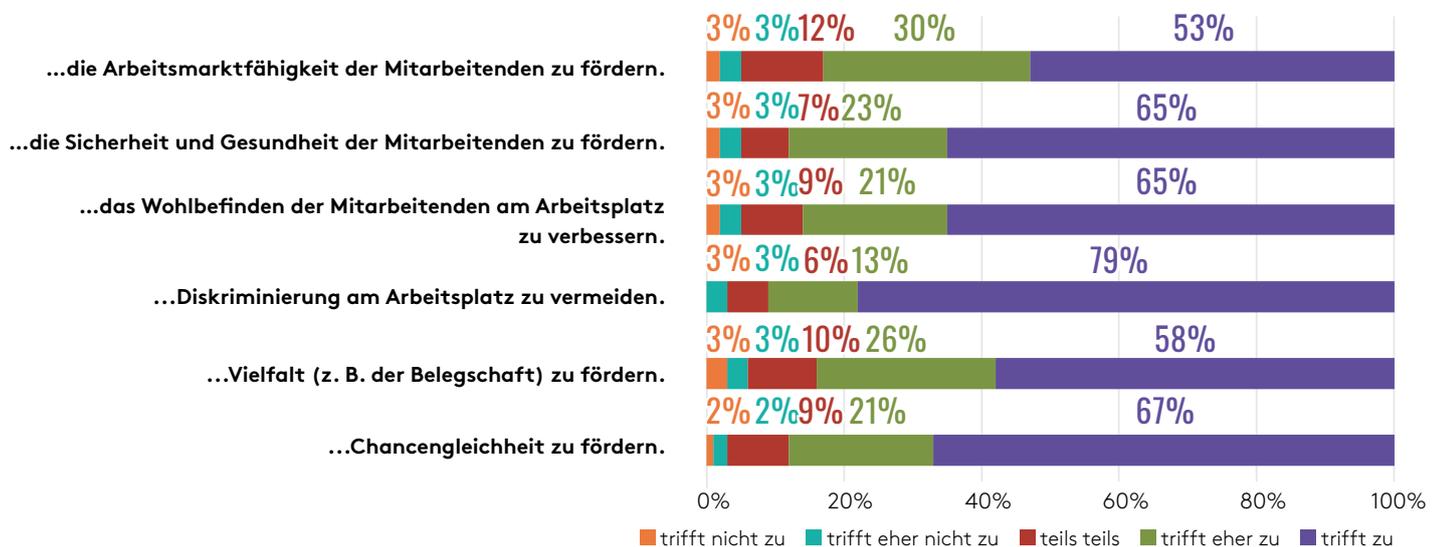


Abbildung 7: Auszug Häufigkeiten Nachhaltigkeit HR: Nachhaltigkeitsengagement Mitarbeitende

GREEN HRM: WIE GRÜN IST DAS HRM?

Entlang der HR-Prozessfunktionen sowie weiterer Handlungsfelder des Personalmanagements wurden 13 Items abgefragt, um den ökologischen Fokus des HRM zu erfassen. Ein Auszug der Green HRM Skala (M = 2.7; 1 = tiefe Ausprägung, 5 = hohe Ausprägung) wird in Abbildung 8 dargestellt. Diese Skala hat mit 2.7 den tiefsten Mittelwert aller Skalenwerte innerhalb der Befragung. Die tiefsten Werte zeigen sich beim Vergütungssystem und der Belohnung beim ökologischen Kompetenzerwerb. Die höchste Zustimmung findet sich im Employer Branding.

Bei der Betrachtung einzelner Items fällt auf, dass es gut anzukommen scheint, die ökologischen Werte des Unternehmens nach aussen zu transportieren. Zwei Drittel (67 Prozent) der Unternehmen präsentieren sich nämlich als ökologisch verantwortliche Arbeitgebende auf dem Arbeitsmarkt. Hingegen gibt nur ein Drittel der Befragten an, ein Bewusstsein für ökologische Nachhaltigkeit im Rekrutierungsprozess zu berücksichtigen. Gemäss einem Viertel der HR-Verantwortlichen hat das Unternehmen (eher) ein «grünes» Wissensmanagement, um den Austausch zu Nachhaltigkeit

zu fördern. Dabei geht es primär darum, wie Wissensmanagement die ökologische Nachhaltigkeit unterstützen kann.

Für «etwas» PR scheint HR die ökologischen Werte des Unternehmens bereits einzusetzen – zumal die Items zum Arbeitgeberauftritt eine hohe Zustimmung aufweisen. In anderen Prozessfunktionen sowie in weiteren Handlungsfeldern ist die ökologische Sichtweise jedoch nicht etabliert. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Erkenntnissen aus der im DACH-Raum durchgeführten Studie von Wagner, Obereder und Geuenich (2020).

Je ausgeprägter die betriebliche Umweltstrategie sowie der Nachhaltigkeitsreifeegrad eines Unternehmens, desto stärker ist die Integration ökologischer Aspekte in den HR-Prozessfunktionen und weiteren Handlungsfeldern des HR. Ein weiterer interessanter Zusammenhang zeigt sich mit der demographischen Variable zum Familienbesitz. Dabei scheinen Unternehmen mit einem grösseren Familienbesitzanteil höhere Werte in Green HRM aufzuweisen.



Abbildung 8: Auswahl Häufigkeiten Nachhaltigkeit HR: Green HRM

WIE SCHÄTZEN DIE HR-VERANTWORTLICHEN IHRE ROLLE IN BEZUG AUF NACHHALTIGKEITSTHEMEN HEUTE EIN UND IN WELCHER ROLLE SEHEN SIE SICH IN DER ZUKUNFT?

In Anlehnung an Wagner und Kolleginnen (2020) wurden die Rollen Befähiger, Trainer, Kommunikator, Ausführender und Treiber betrachtet, wobei wir diese um die Rolle des Verstärkers ergänzten (Abb. 9). Die Rolle des Treibers stellt die aktivste dar. In jener des Trainers agiert HR als Wissensvermittler mit dem Ziel, Kompetenzen aufzubauen. Soll HR in seiner Dienstleistungsfunktion Mitarbeitende schulen, ist es relevant, diese Lücke zu schliessen. Als Befähiger schafft HR die Voraussetzungen in der Organisation für ein nachhaltiges Personalmanagement. Als Treiber stösst HR hingegen die nachhaltigkeitsorientierten Themen an und etabliert diese innerhalb des Unternehmens. Aktuell sehen die Befragungsteilnehmenden das HR in Bezug auf die Nachhaltigkeit im Unternehmen am ehesten in der Rolle des Kommunikators, gefolgt von

den Rollen Ausführender und Verstärker. Somit also überwiegend als Informationsvermittler.

Mit Blick in die Zukunft besteht die grösste Lücke zwischen der aktuellen und der für die Zukunft intendierten Rolle des Treibers, des Befähigers und des Trainers. Die geringste Differenz im Ist-Soll-Vergleich besteht bei den Rollen des Kommunikators und des Ausführenden. Auffallend ist, dass jeweils ca. 17 Prozent der Befragten bei der Frage zur zukünftigen Rolle (Soll) die Antwortoption «weiss nicht» wählten und sich möglicherweise noch keine Gedanken darüber machten, welche Rolle HR in Bezug auf Nachhaltigkeit künftig einnehmen soll.

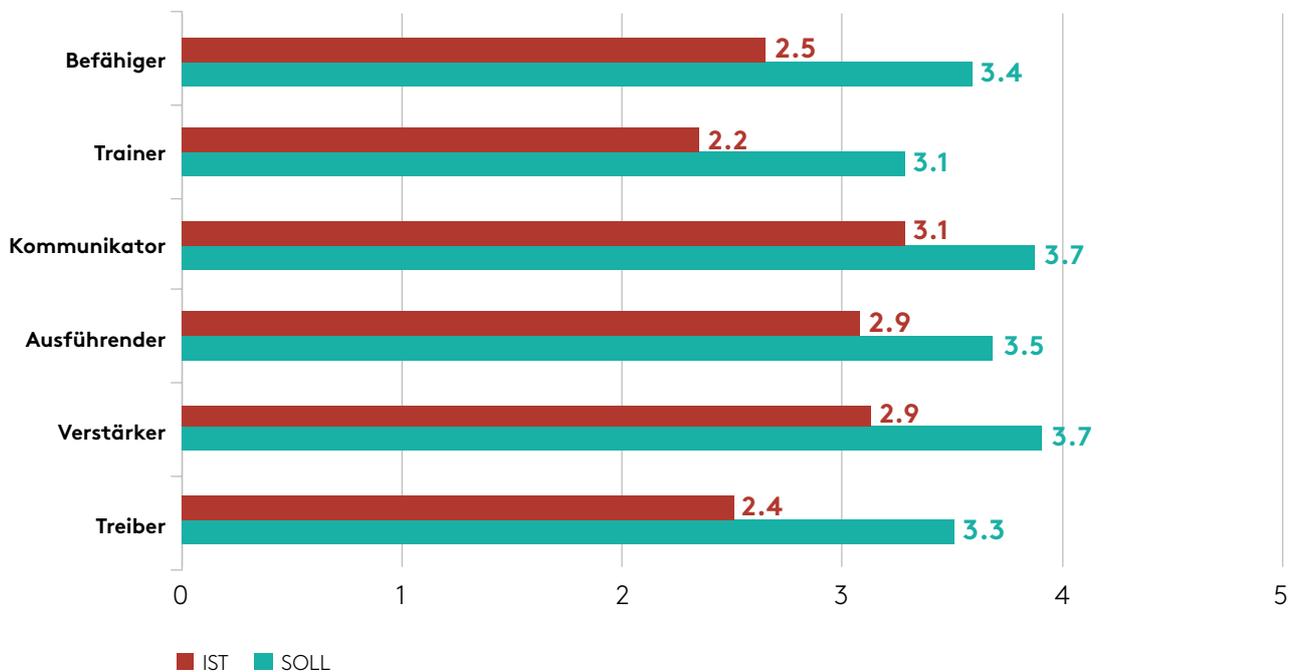


Abbildung 9: HR-Rollen Ist-Soll-Vergleich (Mehrfachnennung möglich; Skala 1 trifft nicht zu, 5 trifft zu)

ENTWICKLUNGSTRENDS

Wie antizipieren HR-Verantwortliche Nachhaltigkeit für die Zukunft? Um dieser Frage nachzugehen, erfolgte eine Einschätzung möglicher Trends durch die Befragten. Um den Anteil jener abzubilden, die unsicher sind, beinhalten diese Auswertungen auch den Anteil, die mit «weiss nicht» antworteten. (Abb. 10).

Die Mehrheit (69 Prozent) ist (eher) der Meinung, dass gesetzliche Vorgaben zum Treiber für die Integration von Nachhaltigkeitsthemen im Personalmanagement werden. Ein Fünftel stimmt dem nur teilweise zu. Als Schnittstelle zwischen Mitarbeitenden und Business sowie als Repräsentantin auf dem Arbeitsgebendenmarkt wird HR von internen und externen Stakeholdern beeinflusst. Dabei sind 59 Prozent der befragten HR-Verantwortlichen der Meinung, dass Nachhaltigkeit vermehrt zur attraktiven Arbeitgebermarke beitragen wird. Es ist also davon auszugehen, dass Nachhaltigkeit künftig noch mehr als attraktives Arbeitsgebendenmerkmal fürs Employer Branding genutzt wird. Ein geringer Anteil der Befragten, nur vier Prozent, stimmen dieser Trendprognose (eher) nicht zu.

Sehr ähnlich wurden interne und externe Stakeholder als Förderer von Nachhaltigkeitsthemen im Personalmanagement eingeschätzt. Interne Stakeholder, wie das Produktmanagement, gelten für die Hälfte der Befragten (eher) als Treiber. Weniger als ein Fünftel der HR-Verantwortlichen sieht in internen Stakeholdern (20 Prozent) dagegen (eher) keine Treiber.

Über die Hälfte (58 Prozent) der Befragten schätzt externe Stakeholder, z. B. Kund*innen, (eher) als Treiber ein, 25 Prozent stimmt teilweise zu. Von 17 Prozent der Befragten werden externe Stakeholder (eher) nicht als Treiber gesehen. Interne und externe Stakeholder werden also beinahe gleichermassen als Treiber von Nachhaltigkeitsthemen im Personalmanagement eingeschätzt. Knapp ein Zehntel (9 Prozent) findet diesen Blick in die Zukunft schwierig und gibt «weiss nicht» an.

Interne Stakeholder (z. B. Produktmanagement, QM) werden Treiber von Nachhaltigkeitsthemen im Personalmanagement.

Externe Stakeholder (z.B. Kunden) werden Treiber von Nachhaltigkeitsthemen im Personalmanagement.

Gesetzliche Vorgaben werden Treiber für die Integration von Nachhaltigkeitsthemen im Personalmanagement.

Nachhaltigkeit wird vermehrt zu einer attraktiven Arbeitgebermarke beitragen.

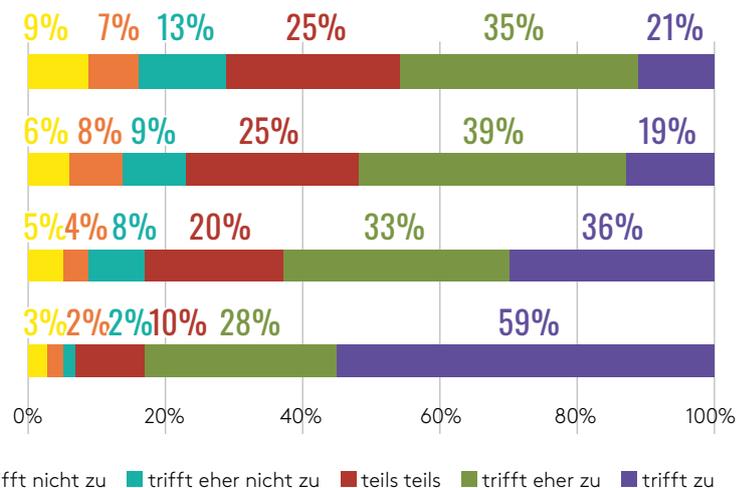


Abbildung 10: Auswahl Häufigkeiten Nachhaltigkeit HR: Trends

Knapp ein Fünftel (19 Prozent) geht davon aus, dass sich Nachhaltigkeit in den kommenden Jahren nicht auf die Aufgaben im HR auswirken wird. Hingegen schätzt die Mehrheit (80 Prozent), dass die Nachhaltigkeit einen zunehmenden Einfluss auf die HR-Aufgaben haben wird (Abb. 11).

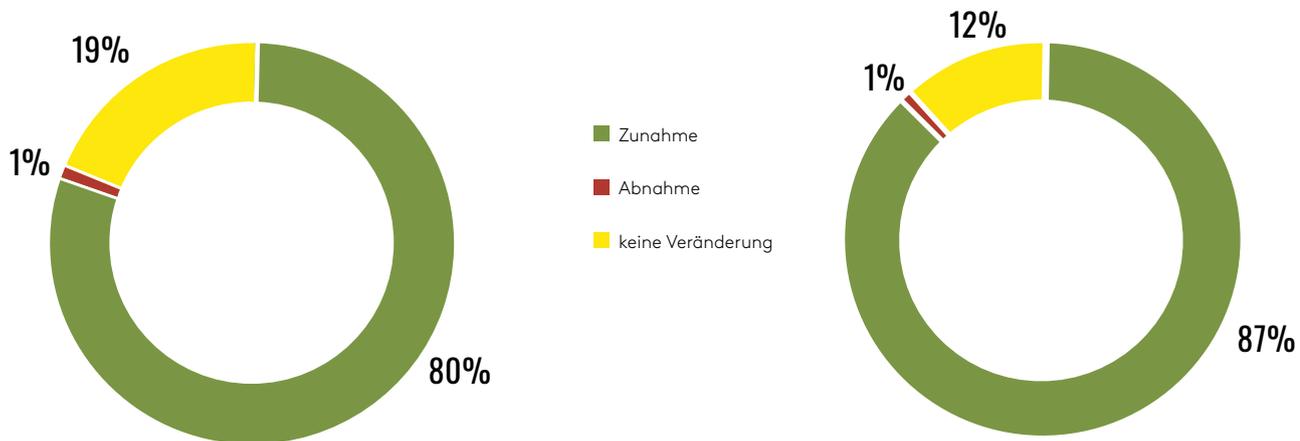


Abbildung 11: Angenommene Trends auf den Einfluss von Nachhaltigkeit auf Aufgaben im HR (links) sowie den Stellenwert im Unternehmen (rechts)

Noch klarer ist das Ergebnis auf Unternehmensebene. Gemäss 87 Prozent der befragten HR-Verantwortlichen erfährt der Stellenwert von Nachhaltigkeit im Unternehmen in den kommenden Jahren eine Zunahme. Weniger als 1 Prozent geht von einer Abnahme aus. 12 Prozent meinen, dass es keine Veränderung geben wird. Insgesamt wird antizipiert, dass sich Nachhaltigkeit auf die Arbeit von HR auswirkt.

Fazit

Während Nachhaltigkeit in Unternehmen angekommen und häufig strategisch verankert ist, zeigen die Ergebnisse, dass das HR noch etwas hinterherhinkt. Zwar besteht ein Bewusstsein für die Relevanz des Themas, jedoch scheint das operative Tagesgeschäft das HR zu dominieren.

Wie weit sind die befragten Unternehmen in den drei Nachhaltigkeitsbereichen Ökologie, Soziales und Unternehmensführung?

Die einzelnen Themenkreise sind in sich sehr vielfältig. Der Bereich der sozialen Nachhaltigkeit mit Themen wie Diversity und Inklusion, Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden dominiert eindeutig, gefolgt von der verantwortungsvollen Unternehmensführung. Das Schlusslicht bildet die ökologische Nachhaltigkeit.

Je ausgeprägter der Nachhaltigkeitsreifeegrad im Unternehmen, desto eher sind Nachhaltigkeitsverantwortliche definiert. Ferner ist das Nachhaltigkeitsengagement für die Mitarbeitenden und die Gesellschaft umso höher, je stärker der Nachhaltigkeitsreifeegrad des Unternehmens ist.

Beim Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden besteht allerdings noch Luft nach oben, ebenso bei der Kompetenzentwicklung der HR-Verantwortlichen. Um Mitarbeitende

und Führungskräfte für eine nachhaltige Zukunft zu befähigen, sind entscheidende Kompetenzen zu entwickeln.

Je eher das HR innerhalb des Unternehmens als strategischer Partner auf Augenhöhe betrachtet wird, desto eher ist Nachhaltigkeit in der Personalstrategie verankert. Vereinzelt ist beobachtbar, dass sich die Umsetzung nachhaltiger Themen positiv auf die Unternehmenskultur auswirkt.

Inwiefern ist das HR nachhaltig unterwegs?

Den Ergebnissen zufolge besteht in der **ökologischen Nachhaltigkeit** (Green HRM) noch viel Potenzial. Die HR-Arbeit kann sich bei Weitem noch nicht als grün bezeichnen. Einzig PR-Aktivitäten im Rahmen des Employer Brandings tragen den ökologischen Mehrwert des Unternehmens nach aussen. Ökologisch ausgerichtete HR-Prozessfunktionen, wie Green-Training oder Green-Compensation & Reward schlummern noch. Unternehmen mit höherem Familienbesitzanteil haben in der Tendenz höhere Werte im Green HRM. Dass eine nachhaltige Unternehmensführung von einem partizipativen Führungsstil abhängig ist, bejahte eine Mehrheit der Befragten.

Für eine Nachhaltigkeitstransformation in Unternehmen braucht es eine Erweiterung der derzeit überwiegenden HR-Rolle als Informationsvermittelnde. Aktuell sieht sich die Mehrheit der Befragten in der Rolle des Kommunikators, gefolgt durch Ausführende und Verstärker.

Beim nachhaltigen Personalmanagement geht es um die Entwicklung der Human Resources im Sinne eines verantwortungsorientierten Verständnisses. Letztlich wird die Nachhaltigkeit im Unternehmen durch die Mitarbeitenden gelebt. Den Ergebnissen zufolge sind Auswirkungen in der Unternehmenskultur noch wenig spürbar, aber das sind lange Prozesse mit einer Reihe von

Nachhaltigkeit im Personalmanagement

Gestaltungsoptionen. Das HR ist die Unternehmensabteilung, welche über direkte Möglichkeiten und Instrumente verfügt, um Kontextbedingungen für das Ziel nachhaltigen Wirtschaftens zu schaffen und die Menschen dafür zu befähigen. Die Ergebnisse deuten klar darauf hin, dass der **Stellenwert von Nachhaltigkeit in der HR-Arbeit** in den kommenden Jahren zunehmen wird.

Ausblick

Auf Basis der vorgestellten Ergebnisse dieser Trendstudie halten wir fest, dass im Megatrend Nachhaltigkeit die Ära von Lippenbekenntnissen vorbei ist. Die HR-Abteilungen der an dieser Studie teilnehmenden Unternehmen in der Schweiz haben noch viel Potenzial, vor allem im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit (Green HRM).

Die HR-basierte Transformation auf dem Weg zur Nachhaltigkeit braucht zunächst auf der Verstehensebene die Reflexion der Rolle von HR in Unternehmen. Zur Klärung des Verständnisses der HR-Rolle sollte die Reflexion und das Bewusstsein über die bisherigen Beiträge, Kompetenzen und Leistungen der HR-Arbeit zum Thema Nachhaltigkeit auch auf Unternehmensebene erfolgen. Zu nachhaltigen Themen existiert in der Praxis bereits ein grosses Repertoire an Handlungsbereichen. Ferner ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis dafür zu entwickeln was

für die Akteure ein nachhaltiges Personalmanagement ausmacht. Unterstützend ist hierbei, sich mit relevanten Stakeholdern im Unternehmen auszutauschen.

Nach Klärung eines gemeinsamen Verständnisses über Rollen, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und der gemeinsamen Definition, worin nachhaltiges Personalmanagement besteht, ist auf Ebene von Handlungsansätzen zu definieren und zu priorisieren, wo konkret anzusetzen ist. Hilfreich ist ein Blick auf gelingende Beispiele aus der Praxis. Beispielsweise, wie ein betriebliches Mobilitätsmanagement innovativ und grün gestaltet oder im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements die soziale Nachhaltigkeit gestärkt werden kann. Die Lösungen sind jeweils abhängig vom jeweiligen Unternehmen sowie dessen Strategie und Kultur. Unternehmen sollten sich auch Gedanken machen, in welchen Funktionen und Aufgaben das HR als Kompetenzentwicklerin agieren kann, um dessen Potenzial in der Nachhaltigkeit weiter auszuschöpfen.

Ausgehend von den Ergebnissen dieser Studie ist anzunehmen, dass es in die Verantwortung der HR-Verantwortlichen fallen wird, Führungskräfte und Mitarbeitenden in der Nachhaltigkeit fit für die Zukunft zu machen, keine Abteilung im Unternehmen kennt die Menschen besser als das HR.

Impressum

Herausgeber: HR Today
Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich, www.hrtoday.ch

Autoren: Michelle Zumsteg, Dr. Feriha Özdemir und Dominik Büttler

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft
Institut für Personalmanagement und Organisation
Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten
www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo

Layout & Grafiken: HR Today

Quellen

Brundtland Kommission (1987). Our common future. Verfügbar unter <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#1>

Der Bundesrat (2020). Positionspapier und Aktionsplan des Bundesrates zur Verantwortung der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt: Stand der Umsetzung 2017-2019 und Aktionsplan 2020-2023.

Verfügbar unter https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Aussenwirtschaft/Wirtschaftsbeziehungen/CSR/csr-aktionsplan_2020_2023_bundesrats.pdf.download.pdf/CSR-Aktionsplan_2020_2023_des_Bundesrats.pdf

Dron, M.-D., Müller-Camen, M. & Obereder, L. (2018). Green HRM. In B. Covarrubias Venegas, K. Thill & J. Domnanovich. Internationales Personalmanagement: Rollen, Kompetenzen, Perspektiven. Implikationen für die Praxis (S. 41-55). Berlin: Springer Gabler.

Grober, U. (2013). Urtexte – Carlowitz und die Quellen unseres Nachhaltigkeitsbegriffs. In: Natur und Landschaft, 88(2), 46-51. Kohlhammer.

Kramer, R. (2012). Human resources: an integral part of sustainability. In G. Jones (Hrsg.), Current Research in Sustainability (S. 153-178). Mel-bourne: Tilde University Press.

Mayer, K. (2020). Nachhaltigkeit: 125 Fragen und Antworten. Wegweiser für die Wirtschaft der Zukunft (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Müller-Camen, M., Wagner, M. & Breitenfeld, V.

(2020). Green HRM: Mit nachhaltiger Personalarbeit Unternehmen voranbringen. Verfügbar unter <https://blog.personal-manager.at/2020/07/14/green-hrm/>
United Nations (2022). Verfügbar unter <https://sdgs.un.org/goals>

Wagner, Obereder & Geuenich (2020). Luft nach oben: Studie untersucht grüne Personalarbeit. Verfügbar unter <https://blog.personal-manager.at/2020/07/14/luft-nach-oben-studie-untersucht-gruene-personalarbeit/>

Weber, V. (2020). Der Markt für nachhaltige Geldanlagen in Deutschland, Österreich und der Schweiz – Volumen, Strategien, Qualität. In A. Sinh-Weber & F. Fischler (Hrsg.), CSR und Klimawandel: Unternehmenspotenziale und Chancen einer nachhaltigen und klimaschonenden Wirtschaftstransformation (S. 175-190). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Zaugg, R. J. (2009). Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Managements. Wiesbaden: Gabler.