FH CAMPUS WIEN
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

DIE HOCHSCHULE, DIE MEHR KANN.

# Mit Nachhaltigkeitsmanagement aktiv dem Fachkräftemangel trotzen

FH-Prof. Mag. Peter Stepanek

SOZIALES

FH CAMPUS WIEN
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

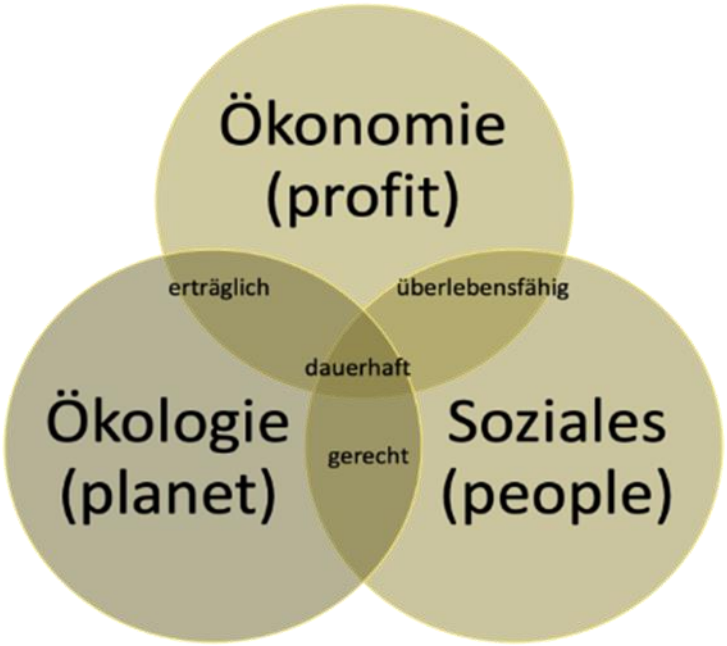
# Überblick heute

1. Nachhaltigkeitsmanagement: von der nachhaltigen Vision und Strategie zur nachhaltigen Personalpolitik
2. Fachkräftemangel und Nachhaltigkeit
3. Nachhaltiges Employer Branding: Ansprache und Bindung von Mitarbeiter*innen
4. Best-Practice-Beispiele aus der Sozialwirtschaft

# Nachhaltigkeitsmanagement – was verstehen wir darunter

(Stepanek, 2022 in Anlehnung an Eller, 2018, Daub et al. 2012)

- Analyse der für das Unternehmen wesentlichen Bereiche entlang der drei Perspektiven der Nachhaltigkeit
- Formulierung einer Nachhaltigkeitsstrategie oder Implementierung von Nachhaltigkeit in die bestehende Organisationsstrategie
- Prozess aus Zielbildung, Steuerung und Kontrolle (Green Controlling) und Reporting
- Systematische Verankerung von Nachhaltigkeit innerhalb der Organisation, Schaffung von Strukturen und Zuständigkeiten (Sustainablity Corporate Governance)
- Transparente Kommunikation/Reporting über Ziele, Maßnahmen und Zielerreichung in Form von Geschäftsberichten oder speziellen Nachhaltigkeitsberichten




Schnittmengenmodell (Stepanek 2022, S. 84 in Anlehnung an Pufé 2014, S. 121)

# Sustainability Corporate Governance (Roß, 2022, S. 61f., Stepanek 2024 in Anlehnung an Schneider 2017, S. 223f.):

## Extra-organisationale Ebene

- Nachhaltige Customer Journey
- komplexes Stakeholder-Management mit den Organisationszielen abgleichen und in die Funktionslogik integrieren
- Kooperation und Wissenstransfer mit Zulieferern, Mitbewerbern
- Einflüsse und Druck seitens der Stakeholder: Nachhaltigkeitsreporting, Nachhaltige Produkte/DL, Nachhaltige Vision und Strategie
- bewirkt eine Dynamik nach innen

## Intra-organisationale Ebene

- Abstimmung der Auf- und Ablauforganisation sowie der Unternehmenskultur auf ein Multi-Stakeholder-Management
- Nachhaltige Organisationsentwicklung
- Nachhaltige Personalpolitik und gelebte Partizipation
- Verlangt nach spezifischen Governance-Strukturen, die auf ESG-Ziele ausgerichtet sine

# Nachhaltigkeit – Erwartungen der Mitarbeiter*innen

„Mitarbeitende achten verstärkt auf die Qualität von Arbeitgeber:innen und suchen Unternehmen und Organisationen, die ihren eigenen Werten entsprechen und „sinnvoll“ arbeiten.“ (Schneider, 2023, S. 14)

> 58% suchen gezielt nach nachhaltigen Unternehmen beim Jobwechsel, 38% wären bereit, bei einem nachhaltigen Arbeitgeber ein Gehalt unter dem Marktdurchschnitt zu akzeptieren (Studie The Stepstone Group, n=1000 Personen, Deutschland 2022, Demokraphienetzwerk o.J.)

> 61% der GenZ sehen Nachhaltigkeit als wichtiges Thema bei neuem Arbeitgeber (Die Zukunft der Arbeit, 2023, Deutschland, n=1003, online, repräsentativ)

> Für 70% der Österreicher*innen gewinnt Nachhaltigkeit und Umweltschutz bei der Jobsuche an Relevanz. Neben der ökologischen Nachhaltigkeit sind auch soziale Aspekte am Arbeitsplatz sehr wichtig:

  > gute Stimmung und ein nettes Team (70 %),

  > Jobsicherheit (57 %),

  > Vereinbarkeit von Beruf und Familie (56 %) (repräsentative Studie für den Verband Österreichischer Entsorgungsbetriebe (VOEB), n= 1.500, VOEB o.J.)

# Warum beschäftigen sich Unternehmen und Organisationen mit Nachhaltigkeit?

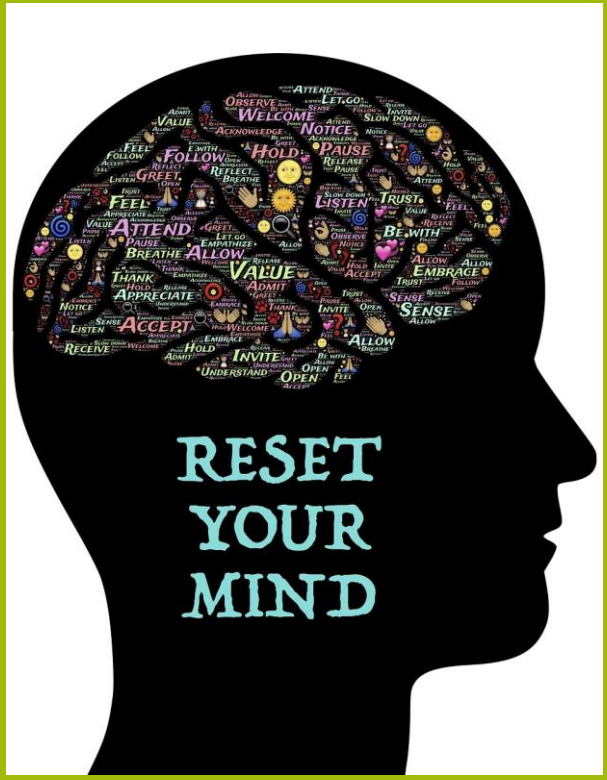
| | |
|---|---|
| Rechtliche Verpflichtung | • z.B. Corporate Sustainability Reporting Directive |
| Wirtschaftlicher Druck | • Absatzmärkte, Konkurrenz, Fachkräftemangel |
| Gesellschaftlicher Druck | • Stakeholder, Mitarbeiter*innen |
| Marktchancen nutzen | • Absatz, Beschaffung |
| Moralischer Ansprach an sich selbst | • Mitarbeiter*innen, Mitglieder, Eigentümer*innen |

# Fachkräftemangel ist aktuell die größte Herausforderung

- >87 Prozent der österr. Mittelständischen Unternehmen haben Probleme, geeignete Fachkräfte zu finden.
- >Österreichs Unternehmen sehen Fachkräftemangel als größte Gefahr
- >51 Prozent der österreichischen Betriebe verlieren Umsätze wegen fehlender Mitarbeiter*innen – Transport, Verkehr und Energie besonders betroffen (Mittelstandsbarometer 2022, Ernst & Young, 2023)
- >In Österreich fehlen 775 Sozialarbeiter*innen bzw. 1.950 Sozialpädagog*innen (November 2023, Recherche beim AMS Österreich)

FH CAMPUS WIEN
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# Nachhaltige Unternehmenskultur: Ein nachhaltiges Mindset als Basis für die nachhaltige Employer Brand



# Mitarbeiter*innen sind bezogen auf Nachhaltigkeit sehr kritisch

Studie von Great Place to Work Deutschland und CSCP7 aus 2021

- 67 % der Befragten äußern große Sorge über den Klimawandel und die Zerstörung der Natur
- 39% glauben, dass es dem Unternehmen, für das sie arbeiten, gelingt, Nachhaltigkeitsziele mit anderen Zielen der Organisationen in Einklang zu bringen, 30% im Gesundheits- und Sozialwesen
- Führungskräfte sind optimistischer: je höher die Leitungsebene, desto höher die Zustimmung, Top-Management 66 %.

# Nachhaltiger Nutzen für die Personalpolitik

(Schneider 2023 S. 63 zitiert nach Litsch und Zöller 2022, S. 39 f.)

## Makroebene

- Veränderungen auf der Top-Ebene haben Signalwirkung,
- Integration von Nachhaltigkeit in das Leitbild,
- durch Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers auch Ansprache neuer Bewerber:innengruppen.

## Mesoebene

- durch Organisationsentwicklung eine nachhaltige Kultur entwickeln,
- die Personalentwicklung für nachhaltige Themen nutzen: Verhaltensvorgaben, Nutzung
- bei Leistungsbeurteilung, grünes *Leadership* mit Anreizen, die Brücke zwischen individueller Relevanz und strategischer Ausrichtung schlagen.

## Mikroebene

- Bewusstseinsbildung, dass auf jeder Ebene Veränderung notwendig und möglich ist,
- Kommunikation von Vorbildern,
- Übersetzung auf den eigenen Arbeitsplatz.
- Auf bestehende Initiativen und Möglichkeiten hinweisen (Mobilität, Verpflegung, …), Themen unmittelbar erlebbar machen.

# Nachhaltigkeitsmaßnahmen, die die Ansprache und Bindung der Mitarbeiter*innen fördern

> Stärkung der Gemeinschaft und der Zugehörigkeit,
> Stärkung der sozialen Verantwortung,
> Förderung der menschlichen Beziehungen und der Partizipation,
> Förderung der Diversity,
> Familienfreundlichkeit,
> Generationengerechtigkeit,
> Gewaltschutz bzw. Schutz vor Belästigung am Arbeitsplatz,
> Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz,
> Stärkung der Work-Life-Balance,
> Angebot verschiedener Arbeitszeitmodelle,
> Qualifizierung, Weiterbildung und Supervision.

Stepanek 2022, S. 107f.

# Aufbau einer nachhaltigen Employer Brand

FH CAMPUS WIEN
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# Was können wir in Hinblick auf nachhaltiges Employer Branding von der Sozialwirtschaft lernen?

# Die Sozialwirtschaft bietet Arbeitsplätze mit Sinnstiftung! Stepanek 2022, S. 22

> Die **Sozialwirtschaft**, als Bereich einer Volkswirtschaft, fasst alle Organisationen, Betriebe, öffentliche (staatliche) Einrichtungen zusammen, die soziale Dienstleistungen oder Soziale Arbeit erbringen, ungeachtet ob diese auf Gewinn ausgerichtet sind oder nicht.

> **Sozialwirtschaftliche Organisationen** können jede Rechtsform haben. Zum überwiegenden Teil sind sie gemeinnützige Vereinen, gemeinnützige GmbHs oder gemeinnützige Genossenschaften.

> Auch wenn der **Dienstleistungscharakter im Vordergrund** steht, nehmen die sozialwirtschaftlichen Organisationen ihre gesellschaftliche und politische Verantwortung als Sprachrohr für benachteiligte Gruppen der Gesellschaft wahr.

> Die **Soziale Arbeit stellt eine Kerndienstleistung** dar. Darüber hinaus gibt es auch andere fachliche Zugänge und Konzepte, die in der Sozialwirtschaft zum Einsatz kommen, z.B. Nähe zum Gesundheits-, Pflege-, Kultur- und Bildungsbereich.

> Typische sozialwirtschaftliche Organisationen: Caritas, Volkshilfe, Diakonie, Gewaltschutzzentren, Vinzirast, Sindbad Social Business, …

# Vorteile einer nachhaltigen Unternehmenskultur in der Sozialwirtschaft

Schneider 2023, S. 21 zitiert nach Sobottke et al. 2022, S. 9)

- *Senkung der Mitarbeiter:innenfluktuation*: durch Mitarbeiter:innenbindung, attraktive Arbeitgeberschaft
- *Reputation*: höheres Ansehen nachhaltiger Unternehmen, Kundenbindung
- *Energiekosten*: Senkung der Energie- und Wasserkosten, Unabhängigkeit
- *Kooperationen*: Verbesserung der Kooperation mit Auftraggebern und Interessengruppen
- *Finanzierung*: Trend zu nachhaltigen Investments
- *Wohlfahrt/Gemeinwohl*: Verbesserung in der Anwerbung von Spender:innen, Kund:innen und Mitarbeiter:innen

# Fallbeispiel Viennabase

dialog: INDIVIDUELLE SUCHTHILFE

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

FH-Prof. Mag. Peter Stepanek

www.fh-campuswien.ac.at/sowosec_m

peter.stepanek@fh-campuswien.ac.at

FH CAMPUS WIEN
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# Themenspeicher

# ISO 26000 – Nachhaltigkeitsmanagement braucht OE

> Bietet Unterstützung zur Orientierung (Organisationen, Unternehmen & öffentliche Institutionen)

> Norm mit Anleitungscharakter

> Grundlage für **gesellschaftliche Verantwortung 7 Grundsätze**: Rechenschaftspflicht, Transparenz, Ethisches Verhalten, Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen, Achtung der Rechtsstaatlichkeit, Achtung internationaler Verhaltensstandards & Achtung der Menschenrechte

> Formulierung von **7 Kernthemen**: Organisation und Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsument*innen-Anliegen & Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft

Quelle: https://www.bmk.gv.at/themen/klima_umwelt/nachhaltigkeit/unternehmen/standards/iso26000.html

# Stärkung der Bedeutung von Nachhaltigkeit

**1. Selbstbestimmtheit**: Wichtig für die Umsetzung einer hohen wahrgenommenen Wichtigkeit von Nachhaltigkeit in eine Handlungsabsicht ist eine hohe wahrgenommene Selbstbestimmtheit.

**2. Sinnhaftigkeit**: Relevant ist außerdem eine wahrgenommene Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit.

**3. Höherer Zweck**: Der Zusammenhang wird unterstützt, wenn die Mitarbeiter*innen den Eindruck haben, dass das Unternehmen einen höheren Zweck als die reine Profitmaximierung verfolgt.

**4. Wertschätzung**: Für die Handlungsabsicht relevant ist außerdem, dass die Mitarbeiter*innen Wertschätzung durch den Arbeitgeber wahrnehmen.

**5. Zugehörigkeitsgefühl**: Ebenso ist ein Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen wichtig, damit aus der Bereitschaft eine Handlungsabsicht erwächst“

(Bögel et al. 2022, S. 30).

# Von klassischer zu nachhaltiger Personalführung

(Schneider 2023, S. 83)

| Merkmale | Klassisch | Agil | Nachhaltig |
|---|---|---|---|
| **Kulturelle Merkmale** | Mitarbeiter:innen als Arbeits-vermeider:innen | Sinn- und werte-orientierte Mitarbeiter:innen | Mitarbeiter:innen bringen Nachhaltig-keitsbewusstsein mit |
| **Strukturelle Merkmale** | Funktionieren eines sozio-technischen Systems im Vorder-grund | Organisation ent-wickelt sich evolutio-när, Freiräume zu Selbstorganisation | Ausrichtung an nach-haltigen Ergebnissen in allen Dimensionen |
| **Ziel-, Auf-gaben- und Ergebnis-orientierung** | Direkte Weisungen und Kontrollen durch Führungskraft | Teams von Fach-expert:innen organi-sieren sich selbst | Ergebnisse werden mit Blick auf Nach-haltigkeit hinterfragt |
| **Rollen-verständnis** | Hierarchie, Führungs-kraft als Experte | Führungskraft als *„Enabler"* | In Bezug auf Nach-haltigkeit Partner:innen |
| **Informations- und Kommu-nikations-prozesse** | Von oben nach unten | Direkt, offen, wertschätzend | In alle Richtungen, Einbezug von exter-nen *Stakeholder:innen* |
| **Entschei-dungsbildung und -durchset-zung** | Hierarchisch | Jede:r Mitarbeiter:in ist auch Entscheider:in | Eher in Matrixen und subsidiär |

*Abbildung 17: Von klassischer zu nachhaltiger Personalführung (Quelle: eigene Darstellung, Spalten 1–3 in Anlehnung an Blumenstock und Scheurer 2021, S. 134)*