



Human Resources

Talente binden

Pater Anselm Grün

„Verantwortung zu übernehmen gehört zum Wesen des Menschen“

Arbeitsnehmermarkt

Die Unternehmen müssen ihre Personalpolitik anpassen

Sinn, Zeit, Geld

Was High Potentials heute und morgen von Unternehmen erwarten

Forschungskooperation

Transatlantische Partnerschaft in Umwelt- und Energiefragen vorantreiben

Green Technology // smart & social

Fachkonferenz im Rahmen der Hannover Messe

// 8. April 2014 // 10:00–13:00 Uhr // Convention Center // Messegelände Hannover

Vorträge und Diskussionen mit Experten – unter anderem von: Siemens, RWE Effizienz, Wuppertal Institut und Fraunhofer-Institut für Solare Energiesysteme

// Kostenfreie Anmeldung und Informationen unter www.verantwortungzukunft.de/die-fachkonferenz

Die Initiatoren

 E.A.Z.-INSTITUT

 VERANTWORTUNG
ZUKUNFT

In Kooperation mit

 AmCham
GERMANY

Die Strategischen Partner

 BMW
GROUP

 Deutsche Messe

 Finanzgruppe

 ING DiBa

 LANXESS

 Nord Stream
The new gas supply route for Europe

 SIEMENS

Die Medienpartner

 FINANCE
Das Magazin für Finanzchefs

 Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

 INNOVATIONS
MANAGER

 kommunikations
manager

 Markt
UND MITTELSTAND
DAS WACHSTUMSPROGRAMM

// Kontakt // Team Verantwortung Zukunft // Telefon: (069) 7591 3209 // Telefax: (069) 7591 1179
E-Mail: verantwortungzukunft@faz-institut.de

„High Potentials“ können wählen

Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“. So versichern es Vorstände und Geschäftsführungen in ihren internen Ansprachen und Geschäftsberichten. Und auch in der ökonomischen Theorie spielt der Begriff „Humankapital“ eine wichtige Rolle, auch wenn er 2004 zum Unwort des Jahres gekürt wurde.

Wenn denn Mitarbeitern dieser Stellenwert eingeräumt wird, dann gehört es zu den wichtigsten Aufgaben eines verantwortlichen handelnden Managements, die besten Bewerber zu finden, sie dauerhaft weiterzuqualifizieren, ihre Identifikation mit dem Unternehmen zu steigern und die besonders guten unter ihnen zu engagierten und dauerhaften Stützen der Firma zu machen – als entscheidender Faktor im Wettbewerb.

Adidas, BMW, Bosch, Daimler, Google und PwC tun sich da leicht. Sie führen die Rankings der beliebtesten Arbeitgeber in jedem Jahr an. Die Strahlkraft der Marken hat eine enorme Anziehungskraft. Es ist schick, zum Toparbeitgeber der jeweils interessanten Branchen zu gehen. Doch die vielen anderen Unternehmen aus dem „großen Mittelstand“, die ebenfalls im globalen Wettbewerb stehen? Wie können sie sich im Wettstreit um die klugen Köpfe am besten positionieren? Und was erwarten junge Menschen heute vom Arbeitgeber ihrer Wahl?

Es ist nicht mehr nur das Gehalt, das zieht. Ein Merkmal, für das sich Kandidaten heute mehr denn je interessieren, ist eine verantwortungsvolle Unternehmenskultur. Da schrecken Berichte über Manipulationen in der Bankenbranche heute viele davon ab, „Banker“ zu werden.

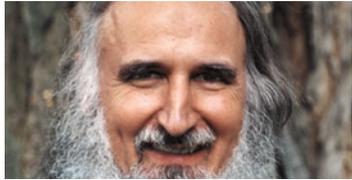
Vielmehr schauen sich junge Menschen ihre potentiellen Arbeitgeber heute sehr genau an. Sie wollen wissen: Verhält sich die Firma rücksichtsvoll gegenüber der Belegschaft, oder wird bespitzelt und gemobbt? Stimmen die Zulieferketten (Stichwort Kinderarbeit), die Produktinhalte (Stichwort Chemikalien), entstehen Umweltbelastungen (Stichwort Regenwald) oder wie sind die Positionen in Nachhaltigkeitsrankings? Hierüber lässt sich heute leicht informieren. Und spätestens der Blick auf eine der zahlreichen Arbeitgeber-Bewertungsplattformen zeigt dem Interessenten schnell, wo es eine gemeinsame Zukunft geben könnte.



Gabriele Kalt,
verantwortliche
Redakteurin

Wir haben in diesem Heft zahlreiche Fakten und Meinungen zu der Frage zusammengetragen: Wie positionieren sich Unternehmen heute als attraktive Arbeitgeber, und was unterscheidet verantwortungsvolle Firmen von anderen?

Professor Claus Hipp hat uns verraten, wie sein Einsatz für den Erhalt der biologischen Vielfalt auch zum Erfolgsgaranten für sein Familienunternehmen wurde. Und Pater Anselm Grün, Autor von über 300 Büchern, erinnert daran, dass die Grundsätze eines verantwortlichen Miteinanders auch im „Business“ gelten.



6



18



32

10



IM GESPRÄCH

6 Pater Anselm Grün
Mönch in der Benediktinerabtei
Münsterschwarzach bei Würzburg
„Verantwortung zu übernehmen gehört
zum Wesen des Menschen“

18 Prof. Dr. Claus Hipp
Geschäftsführender Gesellschafter,
HiPP GmbH und Co. Vertrieb KG
„Langfristiger Erfolg ist nur auf
anständige Weise möglich“

IM GESPRÄCH

32 Andreas Povel
Geschäftsführer der Amerikanischen
Handelskammer in Deutschland
(AmCham Germany)
„Die Forschungskooperation in Umwelt-
und Energiefragen sollte stärker voran-
getrieben werden“

SCHWERPUNKT

- 10** **Wandel zum Arbeitnehmermarkt**
Das Institut für Arbeitsmarkt- und
Berufsforschung zur Zukunft der Arbeit
- 14** **Arbeit für alle:**
Eine Frage der richtigen Strategie
Lebenslanges Lernen auch bei Eliten
gefordert
- 20** **Sinn, Zeit, Geld**
Was High Potentials heute und morgen
von Unternehmen erwarten



24

AUS DER PRAXIS

24 Employer-Branding

Wie IBM Mitarbeiter bindet

28 Der Bericht der Sparkassen an die Gesellschaft

Kooperation mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung

AUS DER FORSCHUNG

38 Wolfgang Clement: „Wir brauchen alle Talente und Fähigkeiten“

Wirtschaftskraft und Wettbewerbsfähigkeit erhalten

42 Psychische Gesundheit und ihre Bedeutung für die Arbeitswelt

Rechtzeitige Vorsorge kann Ausfälle verhindern

46

AUS DER FORSCHUNG

46 Arbeitgebermarke Mittelstand

Mit Werten punkten beim Nachwuchs

50 Moral und Gewinn sind kein Gegensatz

Managementlehre muss neue Wege weisen

54 Gut zu wissen

56 Facts & Figures

58 Impressum

„Verantwortung zu übernehmen gehört zum Wesen des Menschen“

Interview mit Pater Anselm Grün, Mönch in der Benediktinerabtei Münsterschwarzach bei Würzburg

Sie haben mittlerweile rund 300 Bücher geschrieben, die bisher über 15 Millionen Mal weltweit verkauft und in 30 Sprachen übersetzt wurden. Was ist Ihre Kernbotschaft?

Ich möchte den Menschen eine Hilfe aus dem Glauben anbieten. Die Kernbotschaft ist: Du bist ein einmaliges Bild Gottes. Wenn du dieses Bild lebst, dann bist du frei von dem Druck, dich beweisen zu müssen. Dann bist du einfach. Und dieses einfache Sein ist für mich schon Gotteserfahrung. Es befreit mich von all den Bildern, die andere mir überstülpen, von den eigenen Bildern der Selbstentwertung und Selbstüberschätzung und von den Erwartungen von außen. Das gibt eine innere Freiheit und Gelassenheit.

Ihre Bücher werden auch von Entscheidern in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gele-

sen, und Sie haben persönlichen Kontakt zu ihnen. Eines Ihrer Bücher heißt: „Was will ich? – Mut zur Entscheidung“. Erleben Sie oft, dass vermeintlich selbstsicher erscheinende Topleute eigentlich unsicher und „erschöpft“ sind?

Ja, ich erlebe viele Topleute innerlich verunsichert. Sie funktionieren nur noch. Aber in sich spüren sie einen inneren Widerstand dagegen, ständig Entscheidungen treffen zu müssen. Und viele fühlen sich dabei überfordert und erschöpft. Die Erschöpfung hat damit zu tun, dass sie aus trüben Quellen schöpfen, zum Beispiel aus der Quelle des Perfektionismus oder des Druckes, sich ständig beweisen zu müssen. Wenn die Arbeit einfach aus ihnen herausfließt, werden sie nicht so leicht erschöpft.

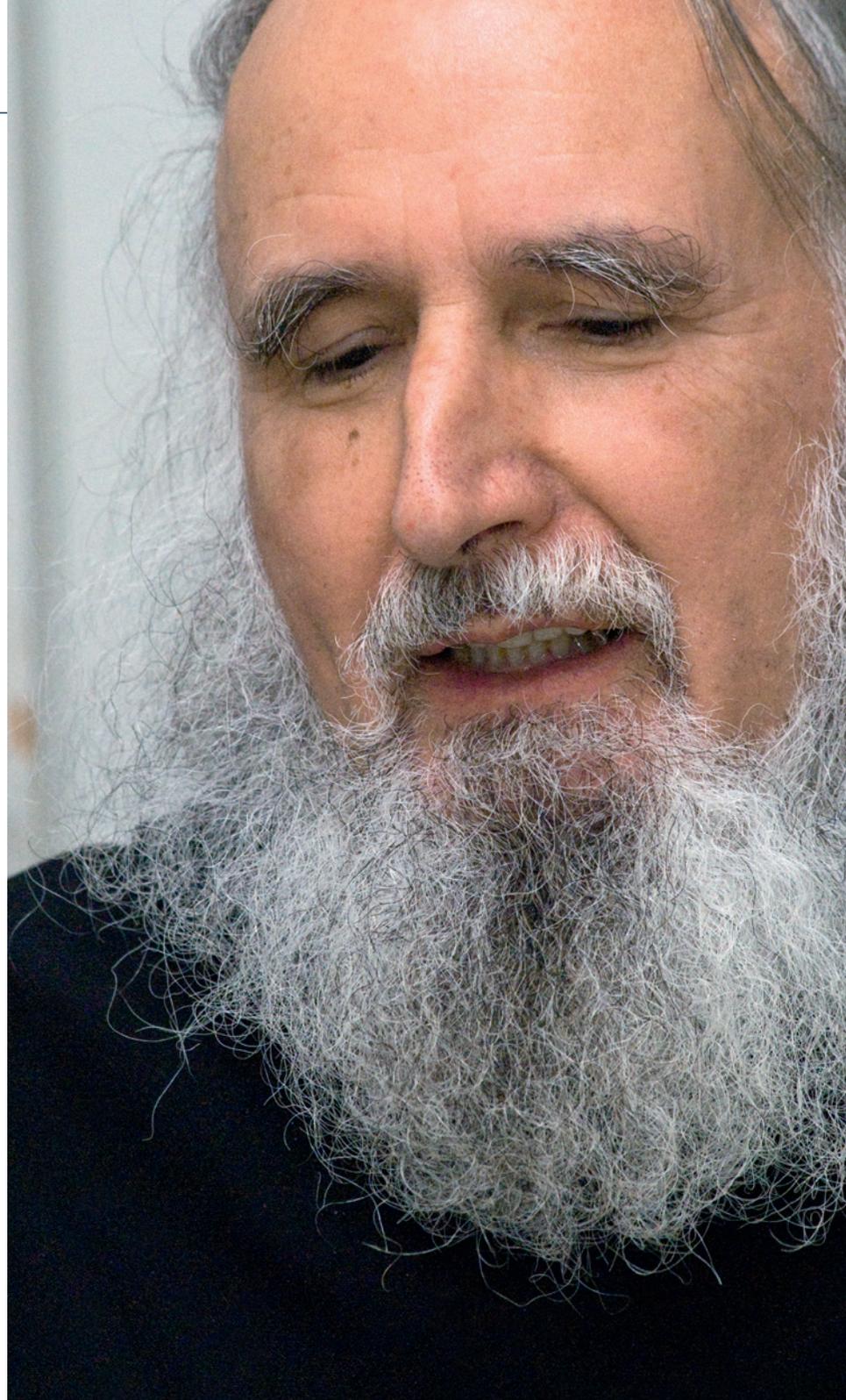
Die Welt hat für die meisten Menschen an Orientierungspunkten verloren. Welche Rolle spielen Werte wie „Verantwortung übernehmen“?

Verantwortung zu übernehmen gehört zum Wesen des Menschen. Der Mensch ist von seinem Wesen her Antwort auf einen Ruf von Gott. Auch wenn ich mein Leben nicht religiös interpretiere, so wird der Mensch nur zu seinem Wesen finden, wenn er für sich selbst Verantwortung übernimmt, anstatt die Schuld an seiner Misere anderen in die Schuhe zu schieben. Und es gehört zum Menschen, dass er Verantwortung für andere und für die Gesellschaft übernimmt. Hans Jonas hat ja sein wichtigstes philosophisches Werk „Das Prinzip Verantwortung“ genannt.

Sie sind Betriebswirt und verantwortlich für die wirtschaftliche Leitung der Abtei mit ihren insgesamt 20 Betrieben. Was verstehen Sie unter einem verantwortungsvoll handelnden Unternehmer?

Der verantwortliche Unternehmer trägt zum einen die Verantwortung für seine Mitarbeiter – dass sie in einem Klima arbeiten, das ihnen gut tut, dass sie sichere Arbeitsplätze haben. Und er trägt Verantwortung für die Natur, indem er nachhaltig mit den Ressourcen der Schöpfung umgeht. Und er ist verantwortlich für die Gesellschaft. Die Kultur, die er in seinem Unternehmen schafft, prägt auch die Gesellschaft.

Pro Jahr halten Sie rund 200 Vorträge. Was können Führungskräfte von den Benediktinern lernen?



Etwas, das Führungskräfte hier bei Seminaren immer lernen, ist der gesunde Rhythmus, mit dem die Benediktiner ihren Tag strukturieren. C.G. Jung meint: Wer im Rhythmus arbeitet, kann effektiver und nachhaltiger arbeiten. In vielen Firmen wird jedoch wenig Rücksicht genommen auf den inneren Rhythmus des Menschen.

Welche großen Trends sehen Sie zurzeit, und wie müssten Entscheider damit umgehen?

Ein Trend ist sicher die Globalisierung. Wir können uns nicht entziehen. Entscheidend ist, dass wir sie humanisieren, dass wir nicht nur unsere Waren, sondern auch unsere Werte exportieren. Mit unseren Werten haben wir Verantwortung, das Leben in dieser Welt wertvoller zu machen. Eine andere Ten-

denz ist heute die Ökonomisierung. Alles wird nur noch in Geldwert berechnet. Dagegen sollten wir den Wert des Menschen setzen. Und noch eine Tendenz: die Verrechtlichung des Lebens und Wirtschaftens. Sie ist Ausdruck der Angst, jemand könnte einen Fehler machen. Wir brauchen dagegen ein Wirtschaften, das wieder auf Vertrauen basiert.

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wird viel genutzt und ist fast schon ein wenig abgenutzt. War er nur eine Trenderscheinung zu billigen Zwecken, und was kommt dann jetzt?

Sicher wird uns die Nachhaltigkeit weiter beschäftigen. Aber sie ist nur ein Teil der Tugend, die Benedikt das rechte Maß nennt.

Und das rechte Maß ist für ihn die Mutter aller Tugenden. Das rechte Maß bezieht sich nicht nur auf die Natur, sondern auch auf uns selbst. Wir müssen uns verabschieden von maßlosen Bildern, die wir von uns haben. Und wir brauchen für unsere Erwartungen das rechte Maß.

Sie sind spiritueller Begleiter einiger bekannter Manager geworden. Was erhoffen sich diese Menschen von Ihnen?

Die Menschen erhoffen sich von mir, dass sie gelassener werden, dass sie mitten in den Turbulenzen einer Firma eine innere Ruhe finden, aus der heraus sie ihre Entscheidungen treffen und ihre Arbeit tun.

Mit Jochen Zeitz, dem langjährigen Chef von Puma, haben Sie gemeinsame Projekte gemacht. Worum ging es da, und wie kam es dazu, dass Manager und Mönche zusammenarbeiten?

Wir haben uns einmal bei einer Podiumsdiskussion kennengelernt und gespürt, dass wir viele ähnliche Gedanken haben. So entstand das Projekt eines gemeinsamen Buches. Darin ging es vor allem um das Thema der Nachhaltigkeit, aber auch um die Spannung zwischen Spiritualität und Wirtschaften. Jochen Zeitz hat eine Woche mit im Kloster gelebt. Und ich war zwei Tage bei Puma. So haben wir die jeweils andere Welt etwas kennengelernt.

Können Sie uns verraten, mit welchen bekannten Persönlichkeiten Sie sonst noch eng zusammenarbeiten?

Das sind Bankdirektoren und Chefs von mittelständischen Unternehmen. Aber die Namen möchte ich nicht nennen.

Sie haben ein Buch mit dem Titel „Ethisch Geld anlegen“ geschrieben. Was empfehlen Sie Ihren Lesern?

Wer heute Geld anlegen will, kann an Aktien nicht vorbeigehen. Aber da ist es wichtig, dass wir überlegen, welche Aktien ethische Werte realisieren. Inzwischen gibt es ein ethisches Rating. Absolute Gewissheit hat man nie, ob immer alle ethischen Werte verwirklicht werden. Aber man kann mit ethischer Geldanlage auch Einfluss nehmen auf die Wirtschaft. Denn wenn immer mehr Geldanleger Wert auf die ethischen Maßstäbe legen, müssen sich die Firmen immer mehr ethisch ausrichten.

Was empfehlen Sie jungen „High Potentials“, denen eine vielversprechende Karriere bevorsteht. Worauf sollten sie auf ihrem Weg nach oben achten?

Sie sollten nicht nur auf das Geld schauen, sondern auf die Werte, die in einer Firma gelebt werden. Und sie sollten sich fragen, was sie mit ihrem Leben und ihrer Person erreichen wollen. Ziel ist, dass ich mit dem, was

ich tue und sage und auch produziere, Hoffnung vermittele, Hoffnung auf ein besseres und sinnvolles Leben.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.



BMW i



Freude am Fahren

ELEKTRISCH ANGETRIEBEN. INTELLIGENT VERNETZT. DER NEUE BMW i3.

Nie wieder tanken. Was auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheint, wird mit dem elektrischen BMW i3 zur einfachen Routine. Zum Beispiel bequem zu Hause an jeder Steckdose oder mit der optional erhältlichen BMW i Wallbox. Und unterwegs zeigen Ihnen die intelligenten BMW i ConnectedDrive Dienste im Fahrzeugdisplay oder auf Ihrem kompatiblen Smartphone die nächste verfügbare öffentliche Ladestation an. Durch die Vernetzung des BMW i3 mit der Remote App werden Ihnen jederzeit detaillierte Informationen zum aktuellen Status des BMW i3 angezeigt – von der Reichweite über den Ladestatus bis hin zur Routenplanung. Einfach, effizient und komfortabel. **Erleben Sie den neuen BMW i3 jetzt beim BMW i Agenten in Ihrer Nähe unter www.bmw-i-agent.de und erfahren Sie mehr bei der BMW i Kundenbetreuung unter 089 1250 16160**

BMW i. BORN ELECTRIC.

bmw-i.de

BMW EfficientDynamics

BMW i3 < 0g CO₂/km* 125kW (170 PS)



Jetzt scannen und
BMW i Agenten finden.

Abbildung zeigt BMW i3 mit reinem Elektroantrieb BMW eDrive. Energieverbrauch (kombiniert): 12,9 kWh/100 km. *CO₂-Emissionen, die durch die Produktion und Bereitstellung des Kraftstoffes bzw. anderer Energieträger entstehen, wurden bei der Ermittlung der CO₂-Emissionen nicht berücksichtigt. BMW i3 mit Range Extender (zur Verlängerung der Reichweite bis zu 340 km): Energieverbrauch (kombiniert): 13,5 kWh/100 km; Kraftstoffverbrauch (kombiniert): 0,6 l/100 km; CO₂-Emission (kombiniert): 13 g/km. Abbildung zeigt Sonderausstattungen.

Wandel zum Arbeitnehmermarkt

Wie Unternehmen mit gezielter Personalpolitik ihre Zukunft sichern

Von Prof. Dr. Joachim Möller und Stefanie Wolter

In der Fachöffentlichkeit und in den Medien wird seit einigen Jahren eine Debatte über das Ausmaß des zu erwartenden Fachkräftengrabbens geführt. Akute Mangelsituationen sind erst in wenigen Berufsgruppen und Branchen und bisher meist auch nur regional spürbar. Bei Fortsetzung der günstigen ökonomischen Entwicklung dürfte sich die Situation aber verschärfen, wenn die Jahrgänge der Babyboomer aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Es ist damit zu rechnen, dass sich immer mehr Teilarbeitsmärkte – insbesondere die für qualifizierte Kräfte – zu Arbeitnehmermärkten wandeln, die Nachfrage nach Arbeitskräften also nicht vollständig gedeckt werden kann. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene werden verschiedenste Maßnahmen diskutiert, um ein zusätzliches Arbeitskräfteangebot zu mobilisieren und so die voraussichtlich entstehenden Lücken zu schließen. Besonders die Zuwanderung von ausländischen Fachkräften erscheint als ein wichtiger Stellhebel. Daneben sollen die Ausweitung der Lebensarbeitszeit

und die bessere Ausschöpfung des potentiellen Arbeitsvolumens von Frauen dazu beitragen, die prognostizierte Anspannung auf dem Arbeitsmarkt zu verringern. Auch junge Erwachsene, die die erste Chance auf eine Ausbildung verpasst haben, sowie Langzeitarbeitslose geraten verstärkt in den Fokus.

Der Wandel hin zu einem Arbeitnehmermarkt hat für die Unternehmen tiefgreifende Konsequenzen. Sie müssen ihre Personalpolitik anpassen, um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutieren und im Unternehmen halten zu können. Eine überdurchschnittliche Entlohnung allein ist im Kampf um begehrte Fachkräfte häufig nicht ausreichend. Um als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten, braucht es ein Gesamtpaket, das neben dem Entgelt auch günstige Arbeitsbedingungen, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Optionen auf Weiterbildung und Karriere enthält. Auch Personalinstrumente wie eine variable Vergütung oder

flexible Arbeitszeiten wirken auf die subjektive Wahrnehmung der Arbeitsqualität durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und finden ihren Niederschlag etwa im Engagement am Arbeitsplatz.

Die Arbeitsqualität in Unternehmen ist Gegenstand des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten und vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Kooperation mit dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und der Universität zu Köln durchgeführten Kooperationsprojekts „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“. Dabei werden Messgrößen der Arbeitsqualität entwickelt und die Verbindung zum wirtschaftlichen Erfolg von Betrieben untersucht. Befragt wurden 1.200 deutsche Betriebe ab 50 Beschäftigte und 7.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Personalmaßnahmen und Arbeitsbedingungen. Entstanden ist ein einmaliger Auswertungsdatensatz, das Linked-Personnel-Panel.

Während der Einsatz von Personalinstrumenten auf Betriebsebene vergleichsweise einfach zu erheben ist, ist die Qualität von Arbeit aufgrund ihrer unterschiedlichen Dimensionen weitaus schwieriger zu messen. Es kann jedoch auf in der Arbeitspsychologie entwickelte Instrumente zurückgegriffen werden, die einen Rückschluss auf die wahrgenommene Arbeitsqualität erlauben. Genutzt werden Konstrukte zu „Commitment“, „Engagement in der Arbeit“, „Zufriedenheit“ und „Work-Life-Balance“. Diese stehen auch mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens in Zusammenhang, da sie den Einsatz der Mitarbeiterschaft und somit die Produktivität nachhaltig beeinflussen.

Erste Ergebnisse des Projekts lassen erkennen, dass sich die meisten Betriebe der durch den demographischen Wandel bedingten Herausforderungen für die Personalpolitik bewusst sind. Knapp 60 Prozent analysieren die Altersstruktur systematisch und betreiben



eine darauf aufbauende Personalplanung. Dies ist umso mehr der Fall, je größer der Betrieb ist. Zugleich verändern sich die Rekrutierungsstrategien. So haben in den vergangenen beiden Jahren etwa 10 Prozent der Betriebe Fachkräfte aus dem Ausland angeworben. Jeder vierte Betrieb nutzt Social Media (siehe Abbildung unten).

Die Personalauswahl und -einarbeitung ist für Betriebe zeit- und kostenintensiv. Im Durchschnitt investieren sie rund 2,6 Stunden in die Prüfung der Kandidatinnen und Kandidaten, wenn es um Stellen ohne Füh-

rungsverantwortung geht. Bei Führungskräften liegt der Aufwand im Mittel bei 4,8 Stunden. Dabei zeigt sich ein Zusammenhang zwischen dem betriebenen Aufwand und dem Erfolg der Stellenbesetzung. Betriebe, die mehr Zeit in die Prüfung von Bewerberinnen und Bewerbern investieren, müssen anschließend auf weniger arbeitgeberseitige Kündigungen während der Probezeit zurückgreifen. Dies gilt zumindest für die Besetzung von Stellen ohne Führungsverantwortung.

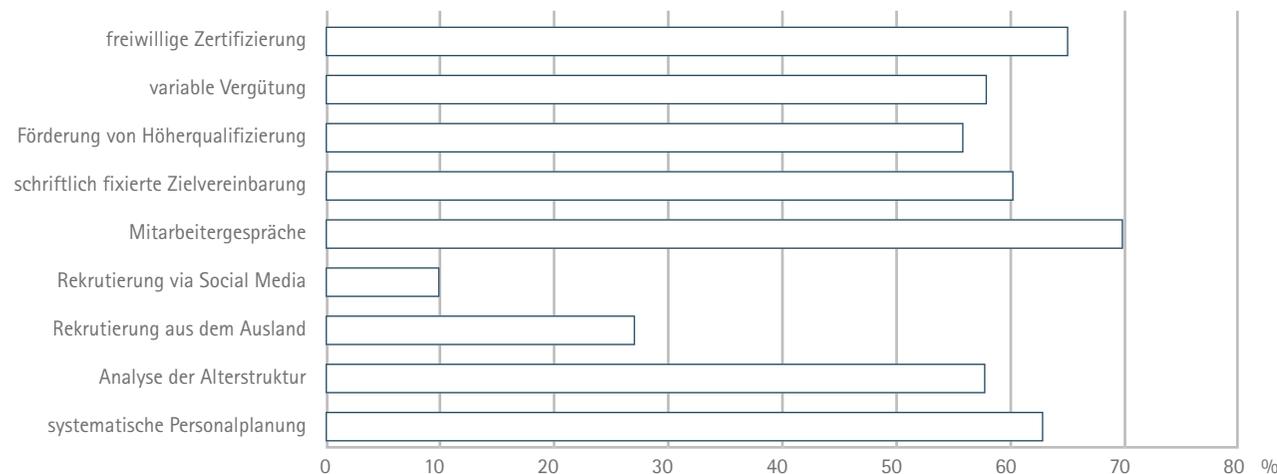
Neben der Rekrutierung passender neuer Beschäftigter ist ein Kriterium erfolgreicher

Personalpolitik auch, gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten. Arbeitgeber nutzen hierzu eine Vielzahl von Maßnahmen. Um die Weiterentwicklung von Beschäftigten zu fördern und sie zu motivieren, führen rund 70 Prozent der Betriebe systematische Mitarbeitergespräche durch. In 60 Prozent der Betriebe existieren schriftlich fixierte Zielvereinbarungen. Gut die Hälfte der Arbeitgeber fördert die Höherqualifizierung der eigenen Beschäftigten. Es zeigt sich, dass diese betrieblichen Maßnahmen zur Personalentwicklung positiv mit Messgrößen der wahrgenommenen Arbeitsqualität korrelieren.

Beispielsweise sind in Betrieben, in denen Mitarbeitergespräche geführt werden, sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch das Commitment deutlich größer. Folglich ist auch der Wunsch, im Unternehmen zu bleiben, in diesen Betrieben stärker ausgeprägt als bei Arbeitgebern, die keine systematischen Mitarbeitergespräche führen (siehe Abbildung Seite 13).

Mehr als die Hälfte der Betriebe nutzt ein Vergütungssystem mit variablen Anteilen. Existiert ein solches System, profitieren in drei Viertel der Fälle auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung davon. Die variable Vergütung beruht grundsätzlich auf drei Komponenten: dem individuellen Erfolg, dem Teamerfolg und dem Unternehmenserfolg. Bei den Führungskräften bestimmt vor allem der Unternehmenserfolg die Höhe der variablen Vergütung. Bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung ist hingegen die persönliche Leistung mit 48 Prozent größter Bestandteil der variablen Vergütung. Der Teamerfolg macht bei beiden Gruppen meist nur einen untergeordneten Anteil an der variablen Vergütung aus. Von den Bestandteilen der variablen Vergütung ist die Teamvergütung jedoch die Komponente, die positiv mit Indikatoren der Arbeitsqualität korreliert. Dies trifft nicht nur auf teamabhängige Indikatoren wie Kollegialität und Gerechtigkeitsempfinden zu, son-

Verbreitung von Personalmaßnahmen in den Betrieben der Stichprobe



Quelle: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB)

dern auch auf das individuelle Engagement.

Eine Möglichkeit, als Arbeitgeber Arbeitsbedingungen nach objektiven Kriterien bewerten zu lassen, besteht in der Teilnahme an einer freiwilligen Zertifizierung. Zertifizierungen und Auditierungen gibt es unter anderem zur Arbeitsqualität, zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zum Gesundheitsmanagement und zur Prozessqualität. Rund zwei Drittel aller deutschen Betriebe lassen sich zertifizieren, vorrangig zur Prozessqualität. Als Gründe für die Zertifizierung werden hauptsächlich Verbesserungen in Bezug auf Kundenimage und Außendarstellung sowie Ergebnis- und Prozessoptimierungen genannt. Etwa jeder dritte Betrieb, der an Auditierungsverfahren teilnimmt, gibt an, dies zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und der Mitarbeiterbindung zu tun.

Die Zertifizierung zum Gesundheitsmanagement korreliert negativ mit der Anzahl der Krankheitstage. Allerdings lässt sich daraus kein kausaler Zusammenhang herleiten. Es bleibt offen, ob die Zertifizierung zu mehr Gesundheitsschutz und Prävention führt und damit Krankheitstage zurückgehen oder ob sich Unternehmen mit besonders wenigen Fehltagen eher zertifizieren lassen. Nichtsdestotrotz wird Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz bei einer alternden Belegschaft

und hohen Anforderungen immer wichtiger. Krankheitsbedingte Ausfälle sind ein hoher Kostenfaktor für Unternehmen, vor allem psychische Erkrankungen, die oft zu langen Ausfällen führen, sind in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Betriebliche Maßnahmen, die dem entgegenwirken, sind daher zu begrüßen.

Der Einsatz geeigneter Personalmaßnahmen zur Rekrutierung und zur Weiterentwicklung von Mitarbeitern kann eine Strategie zur Bekämpfung von Fachkräfte-

engpässen in Unternehmen sein. Gleichzeitig können durch Angebote an ältere Beschäftigte und Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen gehalten werden. Die Studie zeigt deutlich, dass betriebliche Maßnahmen, die die Arbeitsqualität erhöhen, für Beschäftigte und Betriebe eine Win-win-Situation darstellen. Unternehmen profitieren von motivierten und produktiven Beschäftigten. Diese wiederum bewerten ihre Arbeitsqualität besser. Aber auch hier gilt, dass sich die Befunde noch

nicht als Aussagen über kausale Zusammenhänge interpretieren lassen.

Prof. Dr. Dr. h.c. Joachim Möller ist Direktor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.

Stefanie Wolter ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im IAB.

Korrelation von Maßnahmen zur Personalentwicklung mit Messgrößen der wahrgenommenen Arbeitsqualität

Personalmaßnahme	Korrelation	Arbeitsqualitätsmerkmal
Mitarbeitergespräche	positiv	Commitment Arbeitszufriedenheit Verbleibwahrscheinlichkeit
variable Teamvergütung	positiv	Commitment Arbeitszufriedenheit Engagement Kollegialität Gerechtigkeitsempfinden Vergütung
Zertifizierung Gesundheitsmanagement	negativ positiv	Krankheitstage Arbeitszufriedenheit

Quelle: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB)

Visas

„Arbeit für alle“ ist eine Frage der richtigen Strategie

Technischer Fortschritt und Globalisierung bringen Beschäftigung / Lebenslanges Lernen auch bei Eliten gefordert

Von Prof. Dr. Klaus F. Zimmermann

Die Lösung der Herausforderungen auf den Arbeitsmärkten gilt, national wie global, als einer der wichtigsten Schlüssel für gute und gerechte gesellschaftliche Lebensbedingungen. Hierüber besteht weitgehend Konsens: Sozial ist, was Arbeit schafft. Denn Arbeit ist mehr als nur die Sicherung der existenziellen Lebensgrundlage. Sie ist elementare Bedingung für Selbstverwirklichung und persönliche Zufriedenheit jedes Einzelnen.

Darum steht auch jede Beschäftigungspolitik ganz besonders im Fokus einer kritischen Öffentlichkeit. Zugespitzt findet sich dies in Sätzen wie: Entwickeln sich Wirtschaft und Arbeitsmarkt nicht in vielen Punkten zu sehr auseinander? Bleiben nicht trotz Wachstum zu viele Menschen ohne auskömmliche Jobperspektive auf der Strecke?

Weil die Sensibilität in diesen Fragen so sehr ausgeprägt ist, werden selbst als notwendig und richtig erkannte Reformen nur zögerlich und wenig effektiv umgesetzt. Darum wird auch die Globalisierung, die in kaum einem

anderen gesellschaftlichen Bereich so konkret erlebbar ist wie im Arbeitsleben, oftmals eher als Bedrohung denn als Chance wahrgenommen. Und darum ist der dynamische Wandel unserer Arbeitswelt von vielerlei Ängsten und Vorbehalten begleitet.

Dies alles wird so empfunden, obwohl bei den genannten Beispielen Reformen, Globalisierung und Innovationen, die man als die Schicksalsfragen der modernen Arbeitswelt bezeichnen könnte, die objektiven Fakten eine andere Sprache sprechen: Ergebnisse wie Zukunftsaussichten sind nämlich jeweils grundsätzlich positiv.

Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sind gut beraten, sich mit den Gründen der Diskrepanz von subjektiver Wahrnehmung und Realität intensiv auseinanderzusetzen. Versagen sie nämlich bei dieser Aufklärungsaufgabe, dann festigt sich zunehmend die skeptische Einschätzung, bei derart komplexen Prozessen blieben die Interessen der arbeitenden Bevölkerung letztlich auf der Strecke.

Werden aber rationale Debatten von ideologiebehafteten Klischees überlagert, beginnt auch die Politik mutlos und orientierungslos zu werden, anstatt Führung und Verantwortung zu übernehmen. Die Wirtschaft könnte dem langfristig folgen.

Es ist vielfach dokumentiert, dass jene Länder, die den Anpassungsprozess ihrer Arbeitsmärkte besonders erfolgreich gestaltet haben, im Ergebnis nicht nur mehr, sondern durchweg auch bessere Beschäftigungsverhältnisse schaffen konnten. Siehe Deutschland, die Türkei und viele andere Reformländer. Das heißt: Wenn wir wirklich Arbeit für alle als das zentrale politische Ziel begreifen, dann müssen wir auch zu einem Prozess permanenter Reformen bereit sein. Stillstand führt gerade auf den Arbeitsmärkten mit ihrem hohen Veränderungstempo nur zu Verkrustungen und Erstarrungen – und letztlich zu Verlusten an gesellschaftlicher Wohlfahrt. Viele saturierte westliche Gesellschaften sind in Gefahr, sich selbstzufrieden mit der Besitz-

standswahrung zu begnügen. Dabei gibt es zu einer Politik, die offene und flexible Arbeitsmärkte schafft, keine Alternative. Nur eine solche Strategie ermöglicht Wettbewerb und Wachstum, neue Jobs und gesellschaftliche Wohlfahrt.

Ähnlich sieht es mit dem Reizwort Globalisierung aus. Entgegen so manchen kritischen Untertönen sind deren Folgen gerade unter arbeitsökonomischen Aspekten eindrucksvoll. So hat die globale Arbeitsteilung weltweit den Wohlstand deutlich verbessert. Aufgrund besserer Erwerbsbedingungen lebt heute insgesamt ein kleinerer Teil der Menschheit in absoluter Armut als jemals zuvor. Musste 1978 noch rund ein Drittel der Weltbevölkerung mit weniger als zwei US-Dollar pro Tag leben, so sind es inzwischen „nur noch“ etwa 20 Prozent. Aber auch diese Zahl darf uns selbstverständlich nicht zufriedenstellen, sondern es bleibt eine der größten Herausforderungen für alle Akteure aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, noch wesentlich mehr Menschen dazu zu befähigen, dass

Visas

Partures/Sorties



Fotos: Thinkstock

sie ihren Lebensunterhalt selbst erarbeiten können.

Viele Schwellenländer sind erfolgreich dabei aufzuholen, voran die BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China. Aber die Potentiale sind noch lange nicht ausgeschöpft. Auf der Welt arbeiten heute insgesamt mehr als drei Milliarden Menschen. Doch nur gut die Hälfte davon erhalten Lohn und Gehalt. Die anderen leben in mehr oder weniger „informeller“ Arbeit von landwirtschaftlichen oder gewerblichen Kleinstrukturen unter vielfach unwürdigen Bedingungen.

Es ist ein wichtiger Etappensieg auf dem mühevollen Weg, dies zu verändern, dass der World Development Report 2013 der Weltbank erstmals sein Augenmerk ganz auf die Bedeutung der Arbeitsmärkte für die globale Entwicklung und Armutsbekämpfung gelegt hat. Der Report, dessen Entstehung das IZA wesentlich unterstützt hat, stellte unmissverständlich das Prinzip in den Mittelpunkt: „Jobs sind der Schlüssel schlechthin zur Re-



duzierung von Armut, zum Funktionieren urbaner Lebenszentren und zur Vermeidung von Gewaltbereitschaft unter arbeitslosen Jugendlichen“.

Den Schätzungen der Weltbank zufolge müssen in den kommenden 15 Jahren mindestens 600 Millionen „gute“ Arbeitsplätze geschaffen werden, um die prekäre Beschäftigungslage in den Problemregionen der Welt wirksam zu verbessern. Um diese Schicksalsaufgabe zu lösen, müssen wir zum Beispiel ganz konkret mehr wissen über die Arbeits- und Lebensbedingungen gerade in den ärmsten Ländern der Welt, etwa bei den Bildungsbedingungen von Frauen. Für ein entsprechendes Langzeitprogramm der britischen Regierung schafft das IZA die wissenschaftlichen Rahmenbedingungen.

Wenn wir mehr Chancengerechtigkeit im globalen Maßstab schaffen wollen, so brauchen wir aber ebenso eine vorausschauende Migrationsstrategie. Weltweit stehen wir am

Beginn eines sich erheblich verstärkenden Migrationsdrucks. Hauptursachen sind neben der verbleibenden weltweiten Armut und den Bevölkerungsveränderungen in vielen Entwicklungsländern die weltweiten Kriege und Naturkatastrophen sowie die erheblichen Ungleichgewichte auf den Arbeitsmärkten. Deshalb wird eine beschäftigungsorientierte Gestaltung der Zuwanderung eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben für die internationale Gemeinschaft sein.

Damit stellt sich die nächste Frage: Wohin führt uns die vor sich gehende Revolutionierung der Arbeitswelt, die viele mit dem Stichwort der „digitalen Gesellschaft“ umreißen? Vergrößert dieser Umbruch die Kluft zwischen jenen, die an diesem Fortschritt teilhaben, und jenen, die davon ausgeschlossen sind?

Dies zu verhindern muss ebenfalls ein Kernanliegen jeder nachhaltigen, verantwortungsbewussten Arbeitsmarktpolitik sein. Doch noch wissen wir über die Konsequenzen

der „digitalen Revolution“ für Arbeit und Beschäftigung zu wenig.

Wir erkennen aber, dass auf die arbeitenden Menschen in einer global zunehmend vernetzten Welt in immer kürzerer Folge fortwährend neue Herausforderungen zukommen. Etwa für die Art, wie wir Arbeit organisieren. Oder die Notwendigkeit, einmal erlernte Fähigkeiten ständig an sich verändernde Gegebenheiten anzupassen.

Ähnliches gilt für die Frage: Wie bringen wir die Themen Umwelt und Arbeit verantwortungsbewusst zusammen? Ob der ökologische Umbau unserer Wirtschaft zu einem „Jobknüller“ oder zu einem „Jobkiller“ wird, ist noch längst nicht ausgemacht. Deshalb ist dies für die Forschung am IZA eine zentrale Aufgabe.

Aber der technische Fortschritt oder die Globalisierung nehmen uns keine Beschäftigung weg. Im Gegenteil. Wir bekommen nicht weniger, aber andere Arbeit. Die gemeinsame

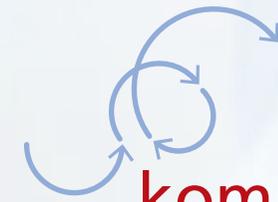
Aufgabe von Wirtschaft, Politik und Wissenschaft ist es, hierfür die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Dynamik der wirtschaftlichen Innovationen einerseits und die Beschäftigungsentwicklung andererseits eben nicht auseinanderlaufen, sondern effektiv ineinandergreifen. Dies wiederum erfordert einen ständigen Lernprozess, der gerade auch an die wirtschaftlichen Eliten hohe Anforderungen stellt.

Arbeit jedenfalls ist für alle da, wenn wir angesichts des unvermeidlich notwendigen permanenten Modernisierungs- und Wettbewerbsdrucks für die Anpassung und Weiterentwicklung der Arbeitsmärkte die richtige Strategie wählen.

Prof. Dr. Klaus F. Zimmermann ist Direktor des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) in Bonn, des weltweit größten Forschungsnetzwerks der Arbeitsökonomie.

26. März 2014 – Frankfurt am Main




kommunikations
controlling

9. Fachtag Kommunikations-Controlling

Kommunikationssteuerung 3.0 – international, integriert, intermedial

Goethe-Universität Frankfurt am Main, Campus Westend, Casinogebäude
Anmeldung und Information: www.faz-institut.de/kommunikationscontrolling

Veranstalter

F.A.Z.-INSTITUT

kommunikationsmanager

In Kooperation mit

DPRG Deutsche
Public Relations
Gesellschaft e.V.

Medienpartner

communicationcontrolling.de

Zukunftsmanager



Foto: HiPP GmbH & Co.

„Langfristiger Erfolg ist nur auf anständige Weise möglich“

Interview mit Professor Dr. Claus Hipp, geschäftsführender Gesellschafter, HiPP GmbH und Co. Vertrieb KG

Sie gelten in der Branche als Pionier in Sachen ökologischer Landbau. Was veranlasste Ihre Eltern 1956, zu einer Zeit, als andere Bauern die industrielle Landwirtschaft für sich entdeckten, auf dem eigenen Hof biologisch nachhaltig zu wirtschaften?

Der sicherste Weg, saubere Babynahrung herzustellen, war für meine Eltern der biologische Landbau. Denn dort dürfen Stoffe, die wir auch in Spuren nicht im Endprodukt haben wollen, nicht eingesetzt werden.

Immerhin 2.000 Menschen arbeiten für Ihr Unternehmen. Wie ist Ihre Mitarbeiterphilosophie? Und was erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern?

Von meinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erwarte ich faires und ethisches Handeln und einen anständigen Umgang miteinander.

Seit 1999 haben Sie sich als Unternehmen das Ethikmanagement und die Ethikcharta

aufgelegt. Um welche Grundsätze handelt es sich?

Der Impuls dazu kam von einem Werksstudenten, der an der Uni eine Vorlesung in Wirtschaftsethik gehört hatte. Es geht darum, schriftlich festzuhalten, welche Grundsätze bei uns für einen anständigen Umgang miteinander gelten sollen, damit jeder, der mit uns Geschäfte macht, weiß, woran er ist. Und auch jeder bei uns im Haus kann sich darauf berufen.

Mit Ihren Marken HiPP und Bebivita erzielen Sie inzwischen einen Marktanteil von 51 Prozent. Hat Ihr Konzept der ökologischen Landwirtschaft damit auch Auswirkungen auf das Handeln der Konkurrenten?

Der biologische Landbau weitet sich weiter aus, und das ist erfreulich.

Bei den Verbrauchern haben Sie die letzten Jahre mehrfach in Folge das beste Image in

Sachen Nachhaltigkeit erzielt. Die Konsumenten sind überzeugt, dass HiPP verantwortungsvoller und fairer mit Ressourcen, Lieferanten und Mitarbeitern umgeht als alle anderen Unternehmen. Was ist Ihr Erfolgsgeheimnis?

Nachhaltigkeit hat für uns eine große Bedeutung. Unsere Philosophie, beste Lebensmittel im Einklang mit der Natur herzustellen, hat sich ausgezahlt.

Es wird alles vermieden, was sich auf kommende Generationen negativ auswirken kann. Weder dürfen die Böden in der Landwirtschaft ausgebeutet, noch dürfen Schäden hinterlassen werden. Nachhaltigkeit bedeutet aber auch, dass wir die wirtschaftliche Basis für die Zukunft schaffen.

Grundsätzlich ist zu erkennen, dass die Verbraucher auf das Produkt ebenso viel Wert legen wie auf das Engagement in Sachen Umwelt und Soziales. Ist das im Bereich Ba-

bynahrung ebenso, oder liegt der Fokus hier doch verstärkt auf dem Produkt?

Wir müssen Nahrungsmittel in immer besserer Qualität herstellen, und das fängt ganz klar bei den Rohstoffen an.

Sie haben verantwortungsvolles Handeln und nachhaltiges Wirtschaften in Ihrem Unternehmen verankert. Welche Faktoren sind in die Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgenommen worden?

Der verantwortungsvolle Umgang mit der Schöpfung, aber auch unser Einsatz gegen die grüne Gentechnologie und die Projekte, die wir für den Erhalt der Artenvielfalt machen.

In Ihrem aktuellen Buch befassen Sie sich mit dem Thema „Anstand“. Wie lautet die Kernbotschaft?

Das Buch ist in erster Linie an junge Studenten gerichtet. Es soll ihnen Mut machen, sich

in der Gesellschaft zu bewegen, ohne Schaden zu erleiden.

Kann sich integrires Verhalten auch geschäftlich auszahlen?

Langfristiger Erfolg ist nur auf anständige Weise möglich.

Ist es dabei vorteilhaft, dass HiPP ein Familienbetrieb ist?

HiPP ist bereits seit vier Generationen ein Familienunternehmen. Ein Erfolgsfaktor ist sicherlich, dass es ein Familienbetrieb mit persönlicher Haftung ist. Dadurch gibt es mehr Kontinuität bei den Verantwortlichen und mehr Vertrauen bei den Verbrauchern.

Was zeichnet einen guten Unternehmer aus?

Langfristig wird nur der Erfolg haben, der es auf anständige Weise macht. Kurzfristig mag

ein anderer Weg einen schnellen Erfolg bringen, aber keinen dauerhaften.

„Erfolg hat nur der Optimist“ – haben Sie einmal in einem Interview gesagt. Sind Sie optimistisch, dass sich Nachhaltigkeit in der Wirtschaft durchsetzen wird?

Ja, das bin ich.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.



Sinn, Zeit, Geld

Was High Potentials heute und morgen von Unternehmen erwarten

Von Dieter Kern und Dr. Philipp Gerlach

Die Auffassung davon, was die wesentlichen Hebel für Unternehmenserfolg sind, hat sich in den vergangenen zwanzig Jahren verändert. Heute sind gut ausgebildete Arbeitskräfte, die talentierten Mitarbeiter, in vielen Branchen die Kraft, die Innovation liefert, Wert schöpft und den Unterschied macht. Sich unter dem Begriff „Talentmanagement“ um diese Ressource zu kümmern und deren Entwicklung zu steuern ist als Aufgabe in der Praxis der Unternehmen angekommen. Doch gut ausgebildete junge Menschen werden knapper und begehrter. Laut einer Mercer-Studie berichten 71 Prozent der Unternehmen weltweit über einen Mangel an Talenten. Und die ersehnte Zielgruppe ist sich dessen bewusst. Zudem tritt diese Generation mit anderen Erfahrungen und der ihr eigenen Sozialisation in das Berufsleben ein. Als Talents, Young Professionals oder High Potentials umworben, begegnen sie den Firmen nicht als Kandidat oder gar Bewerber. Sie werden gebraucht, und sie wissen es.

Wie sieht der neue Typus Mitarbeiterin und Mitarbeiter aus, der bereits heute und zukünftig die Leistungsträger im Unternehmen stellen wird? Die Werte Individualität, Selbstverwirklichung und persönlicher Erfolg sind ausgeprägt, ebenso wie die verstärkte soziale, familiäre Orientierung und das Gesundheitsbewusstsein. Arbeit sollte Spaß und Sinn machen oder diesen sogar erst stiften. Tendenziell wird eine vergleichsweise geringere, dafür flexiblere, gut bezahlte Arbeitszeit angestrebt. Von Vorgesetzten wird Unterstützung, Inspiration oder sogar Sinngebung erwartet – und dass die Delegation von Aufgaben oder Entscheidungen nicht allein durch Hierarchie begründet werden. Rückmeldungen zu Leistungen müssen schnell und kontinuierlich gegeben werden. Im Vergleich zu früheren Generationen ist der Umgang mit Unsicherheit souveräner, die Fähigkeit zur Selbstvermarktung ausgeprägter. Kreativität, Technologieaffinität, -präferenz und -kompetenz sind weitere Attribute, die die-

sen Personen zugeschrieben werden. Was bedeutet das für Unternehmen?

Erstens: Sichtbar und erlebbar sein

Employer-Branding, die kommunikative Positionierung als attraktiver Arbeitgeber in herkömmlichen und neuen Medien, ist notwendig, um überhaupt im Blickfeld der Talente als relevant aufzutauchen. Dies ist erforderliche und legitime Werbung für das eigene Unternehmen. Employer-Branding braucht für den Aufbau eines belastbaren Markenversprechens und die Imagebildung eine Realität im Unternehmen, die hiermit positiv korrespondiert. Mitarbeiter mit tendenziell hoher Leistungs- und Wertorientierung erwarten, dass gegebene Versprechen eingehalten werden – oder sie gehen wieder. Für Unternehmen sollten diese Versprechen an künftige und an aktuelle Mitarbeiter Motivation und Verpflichtung sein, die entsprechenden Stellhebel für Arbeitgeber-

attraktivität, Mitarbeiterorientierung, Führungsverständnis und -praxis, Kultur oder Entwicklungsmöglichkeiten nachhaltig positiv zu gestalten.

Zweitens: Beziehungsarbeit

Agieren Personalabteilungen bislang vorwiegend im transaktionalen Verhaltensmuster „Jäger und Sammler“ – auf Vakanz folgt erst die Ausschreibung, dann die Einstellung –, sind heute mancherorts bereits „Netzwerkerkaufbauer“ aktiv. Im Rahmen eines Talent-Relationship-Managements versuchen Firmen, über Personalbeschaffer oder die Fachbereiche den Kontakt zu interessanten Kandidaten über mehrere Kanäle (Praktikanten-Alumni, Messen, Events, Workshops, Portale, Newsletter) auf Dauer möglichst stabil zu halten. Wenn eine Vakanz entsteht, sind alsdann ausreichend Kandidaten im Netz – oder wie die Personalersagen, „in der Pipeline“. Das Prinzip ist nicht neu, wird jedoch mit Blick auf Zielgruppen und Kommunikati-

onsformate deutlich erweitert und verändert realisiert – und auch so erwartet. Was früher persönlichen Netzwerken, Personalberatern, dem Topmanagement und erfahrenen Experten vorbehalten war, weitet sich nun bis in das Segment der Hochschulabsolventen aus. Ermöglicht und befeuert wird dies auch durch das World Wide Web.

Drittens: Personalentwicklung

Bei aller sozialen oder familiären Orientierung erwarten jüngere Leistungsträger und High Potentials die Anerkennung ihrer individuellen Leistung und Klasse. Dabei wird eine mit nachvollziehbaren Kriterien gut begründete Differenzierung von Leistung und Potential auch von denjenigen akzeptiert, die nicht als High Potential abschneiden.

Unternehmen tun gut daran, zu erkennen, wie es um die aktuelle und künftige Situation von Schlüsselpositionen im Unternehmen bestellt ist. Personaler nutzen hierfür seit einiger Zeit die langfristige qualitative Personalplanung und -steuerung, die mit Blick auf die mittel- und langfristigen Geschäftsziele die prognostizierte Bedarfsdeckung analysiert. Damit entsteht die Grundlage für Personalmaßnahmen und -entwicklung – das Talentmanagement. Modernes Talentmanagement bedeutet dabei unter anderem, Karriere- und Entwicklungswege zuzulassen, die individuell sind und zur jeweiligen Biographie der Person passen. Kon-

zeptionell gesprochen: Es geht um lebensphasenorientierte Personalarbeit – einzelnen Lebensphasen sind keine starren Altersklassen mehr zugeordnet.

Viertens: Vermittelnde Führungsarbeit

Um das operative Geschäft nicht zu strapazieren, müssen tatsächliche oder auch nur von Talenten wahrgenommene Spannungen zwischen persönlichen Entwicklungszielen einerseits und Unternehmensvorgaben und -entscheidungen andererseits gelockert werden. Das gute Verhältnis zur nächsthöheren Führungskraft ist dabei eines der stärksten Bindungsmittel, wenn nicht sogar der „Talentmagnet“ schlechthin. Die oben angeführten Themen skizzieren eine zunehmende Bedeutung der persönlichen Wertorientierung und der Fähigkeit von Führungskräften, eine individualisierte Belegschaft zu führen.

Von Führungskräften wird neben der Übernahme von Verantwortung ein „Sich-Sorgen“ als „People Manager“ erwartet. Talente erwarten, dass man sich Zeit für sie nimmt. Für Führungskräfte bedeutet das Führen dieses neuen Mitarbeitertypus praktisch auch schlicht und ergreifend einen Mehraufwand an Zeit für Gespräche mit diesen Mitarbeitern.

Fünftens: Organisation und Kultur

Nur weil Mitarbeiter – und seien sie noch so talentiert – es wollen, gibt es nicht automatisch unbegrenzt attraktive Jobs mit erstklas-

sigen Entwicklungsmöglichkeiten in den Unternehmen. Zudem dürfte es in Zeiten zunehmenden organisatorischen Wandels auf Dauer schwieriger werden, eine „On the Job“-Entwicklung über Positionen zu planen und zu versprechen. So werden neben klassischen „Off the Job“-Entwicklungsmaßnahmen (MBA-Programme, Führungstrainings) und Fachcurricula alternative Maßnahmen wie Mentoring, Action-Learning und temporäre Projekt- oder Auslandseinsätze erwartet und an Bedeutung gewinnen.

Mit Blick auf eine überwiegende Präsenzkultur in vielen Unternehmen erwarten nicht nur die High Potentials größere Spiel- und Freiräume. Hier gilt es, für die gewünschte Work-Life-Balance geeignete Vereinbarungen mit der Arbeitnehmervertretung zu finden. Wertorientierung sowie soziales und gesellschaftliches Engagement des Unternehmens dürften weitere Steine im „Motivmosaik“ bei der Gewinnung und Bindung von Talent sein. Zuletzt: Für eine Vielzahl der Talente gilt es, „always online“ zu sein, online zu agieren und zu kommunizieren – im beruflichen und privaten Bereich. Dass dies im Unternehmen auch erlaubt ist, wird erwartet.

Dass sich auf dem Arbeitsmarkt die Kräfteverhältnisse verschieben, sorgt dafür, dass eine weitergehende Segmentierung oder gar Individualisierung und Professionalisierung der Personal-, Führungs- und Organisations-

arbeit stattfindet. Von einer guten, passenden, also unternehmensspezifischen Ausprägung im Kontext von Branche, Organisationsgröße, Region und Ressourcenausstattung sollten beide Seiten profitieren können: anspruchsvolle Talente und Unternehmen. Unternehmen werden sich dies leisten können und müssen. Mit Blick auf die dann doch überschaubare Zielgruppe der Toptalente im jeweiligen Unternehmen sollte diese Aufgabe zu schaffen sein.

Dieter Kern ist Partner bei Mercer und Leiter des Beratungsbereichs Leadership & Organizational Performance in Zentraleuropa, zu dem unter anderem das Segment Talentmanagement gehört.

Dr. Philipp Gerlach ist Berater in Mercers Leadership & Organizational Performance Practice. Er promovierte am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung zu organisationssoziologischen Fragen und Personalmanagementthemen in der Automobilindustrie.

Du bist **Di Ba Du**,
weil du immer nach der
besten Perspektive suchst.

Komm zum Top-Arbeitgeber mit besten Einstiegsmöglichkeiten.



Mit deiner Stärke zum gemeinsamen Erfolg.

Ob Kreativität, Einfühlungsvermögen, Präzision oder das Gespür für Menschen – was auch immer deine Stärke ist – bei uns ist sie in besten Händen. Denn wir wollen, dass jeder seine individuellen Stärken und Fähigkeiten auch im Job nutzen kann. Bei dem Arbeitgeber, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht. Bei der ING-DiBa.

Wir suchen 2014 sehr gute Hochschulabsolventen für unser ING International Talent Programme (ITTP) in den Bereichen Commercial Banking, Finance, Risk & Treasury wie auch für das Marketing- und Vertriebsmanagement. Neben einem individuellen Entwicklungsplan sowie Skill- und Managementtrainings bereitet Sie Ihr Traineeprogramm und ein Auslandseinsatz auf eine internationale Karriere bei der ING vor. Mehr Infos gibt es unter www.ing.jobs/graduates.htm.

Bewerben Sie sich jetzt bei Europas größter Direktbank:
www.ing-diba.de/karriere

Ihr Profil:

- Hervorragender Master- oder Diplomabschluss
- Möglichst erste praktische Erfahrung im Finanzdienstleistungssektor
- Verantwortungsbewusstsein, unternehmerisches Denken
- Kundenorientierung und Teamplayerqualitäten

ING  **DiBa**
Die Bank und Du

Die Jagd nach Talenten wird zur Nagelprobe für die Wettbewerbsfähigkeit

Employer-Branding: Wie IBM Mitarbeiter bindet

Von Dieter Scholz und Britta Gross

Viele Jahrzehnte lang war IBM für technikbegeisterte, exzellente Hochschulabsolventen „the place to be“: IBM hatte keine Probleme, die Besten der Besten in das Unternehmen zu locken, egal auf welchem Kontinent, egal in welchem Land. Diese motivierten und hochqualifizierten Mitarbeiter haben das Unternehmen stark gemacht, IBM war und ist sich dessen immer bewusst. Oder, um Thomas Watson Jr. zu zitieren: „This is a company of human beings, not machines, personalities; not products; people, not real estate.“

Doch die Situation, sich komfortabel aus einem relativ breiten Angebot die Besten aussuchen zu können, hat sich in der vergangenen Dekade grundlegend gewandelt – und sie wird sich weiter verschärfen: Der „War for Talents“, die Jagd nach Talenten, hat längst begonnen, und sie wird zur Nagelprobe für die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Fotos: Thinkstock

Wie aber kann sich ein weltweit aufgestelltes Unternehmen, das in weit über hundert Ländern operativ tätig und damit überall auf gute Köpfe angewiesen ist, dieser Herausforderung stellen? Wo ist der gemeinsame Nenner für ein stringentes Employer-Branding? Was macht die Marke IBM nicht nur für den Kunden, sondern auch für die Mitarbeiter und Arbeitssuchenden attraktiv? Wo schließlich liegt die gemeinsame Identität, und wo liegen die gemeinsamen Anforderungen?

IBM muss sich mit gezieltem Employer-Branding in diesem hochkompetitiven Umfeld positionieren als „the place to be“ für die besten Talente, wo sie sich hervorragend entwickeln und ihr Talent entfalten können – und es auch im Arbeitsalltag beweisen. In einem Unternehmen, das schon immer für Fortschritt stand, sich durch seine Werte definiert und unterscheidet und in dem auch Querdenker ihre Heimat finden können.

Um dieses Ziel zu erreichen, konzentriert sich das Unternehmen seit einigen Jahren zunehmend darauf, die globalen Markenbotschaften und -kampagnen rund um das Thema „Smarter Planet“ unmittelbar mit der Eigendarstellung als attraktiver Arbeitgeber zu verknüpfen. Ziel ist es, die daraus entstehenden Synergien doppelt zu nutzen: für das Absender-orientierte Employer-Branding ebenso wie für die aktive Zielgruppenansprache nach innen und außen. Denn das Unternehmen muss nicht nur neue Talente gewinnen, sondern gute Talente auch halten.

Der Grundgedanke von „Smarter Planet“ ist laut IBM so einfach wie anspruchsvoll: „Ein smarter Planet ist eine Welt, in der smarte Dinge miteinander kommunizieren, einander zuhören und sich miteinander verstehen. In dem Maße, in dem unser Planet smarter wird, haben wir die Chance, neue sinnvolle Möglichkeiten zu erschließen, die Welt zu



verbessern – sie produktiver, effizienter, nachhaltiger und lebenswerter zu machen.“

Dieser Grundgedanke lässt sich auch sehr gut für die Positionierung von IBM als Arbeitgeber nutzen, denn er bedeutet: Jeder Einzelne wird zum Teil einer Gemeinschaft, die sich diesem Ziel verpflichtet fühlt. Das Unternehmen nutzt damit als Rahmenwerk für die Selbstdarstellung und Ansprache dieselben Themen, wie sie in der seit einigen Jahren laufenden Brand-Kampagne adressiert werden (u.a. Energie, Gesundheit, Transport und Logistik, Lebensmittelversorgung, Handel, Big Data, Cloud), und arbeitet darüber hinaus mit einer eigenen Botschaft: „IBM hilft dabei, dass die Welt besser zusammenarbeiten kann – im Sinne der Kunden, Mitarbeiter und des ganzen Planeten.“

Durch diese unmittelbare Verknüpfung von Brand-Kampagne und Employer-Branding

werden quasi zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: Das Profil von IBM als ein Unternehmen, das dabei hilft, die Zusammenarbeit der Menschen rund um den Globus zu verbessern, wird geschärft und damit gleichzeitig das Interesse bei den Zielgruppen geweckt, in einem solchen Unternehmen arbeiten zu wollen. Dabei macht IBM in der Außendarstellung deutlich, mit welchen Themen und Lösungen sich das Unternehmen beschäftigt, und beschreibt implizit, welche Möglichkeiten es gibt, sich hier aktiv einzubringen.

Die generelle Botschaft lautet implizit wie explizit: Mit der Bandbreite an Themen und Disziplinen sowie der globalen Präsenz bietet IBM mehr Karriere- und Spezialisierungsmöglichkeiten als die Wettbewerber – kein anderes Unternehmen kann mit einem solchen Spektrum punkten, und kein anderes Unternehmen bietet einen spannenderen Mix

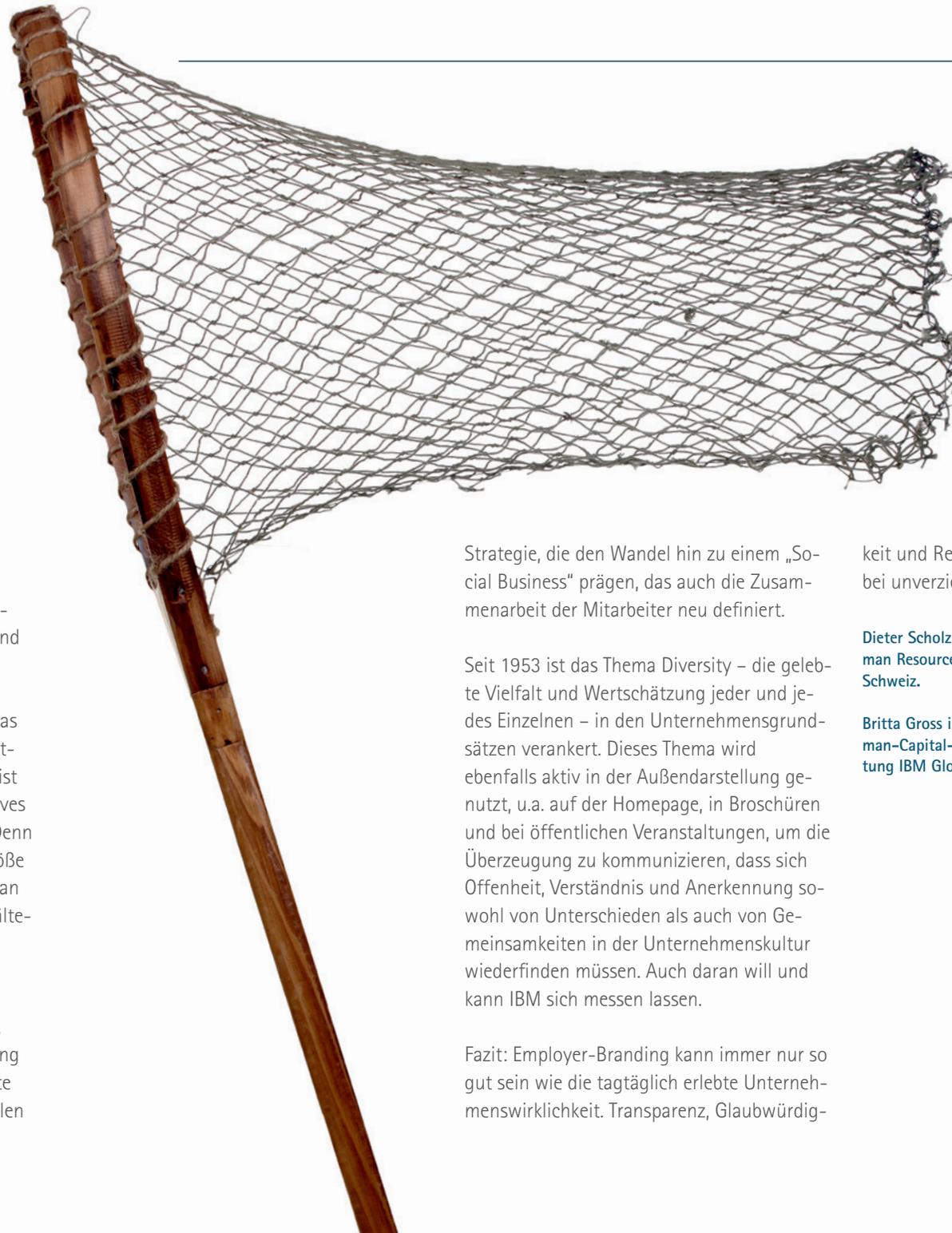
aus Menschen, technologischer Expertise und unternehmerischem Know-how zur Lösung real existierender Probleme. Diese Botschaft richtet sich sowohl an potentielle Kandidaten wie auch an die Mannschaft im eigenen Haus.

Laut der Deutschen Employer-Branding-Akademie ist „Employer Branding die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber“. Ziel ist es, „eine unterscheidbare, authentische, glaubwürdige, konsistente und attraktive Arbeitgebermarke auszubilden, die positiv auf die Unternehmensmarke einzuwirkt“, konstatiert Queb, das Kompetenznetzwerk für innovatives Employer-Branding und Personalmarketing.

In diesem Sinn liefert IBM zu den allgemein kommunizierten Botschaften gleich auch

noch die „Proof-Points“, die einen Arbeitgeber besonders auszeichnen. Sie richten sich in unterschiedlicher Ausprägung und Gewichtung einerseits an Hochschulabsolventen und Professionals, die eine neue Herausforderung suchen. Andererseits muss sich das Unternehmen an diesen Kriterien selbstverständlich auch intern messen lassen – von denjenigen, die bereits an Bord sind.

In den „Proof-Points“ werden unter anderem Themen wie Innovationsfähigkeit, Mitarbeiterexzellenz und Work-Life-Balance, Karriereplanung und -entwicklung, Vergütung und Arbeitszeitmodelle angesprochen. Auf diese Weise werden ganz bewusst Maßstäbe für Arbeitgeber gesetzt – transparent und nachprüfbar. Und dass damit keine falschen Erwartungen geweckt werden dürfen, versteht sich von selbst. Offenbar gelingt IBM dies: So gehört das Unternehmen nicht nur seit Jahren weltweit zu den attraktivsten Ar-



beitgeben im IT-Sektor, sondern erreicht auch gute Scorings auf Bewertungsplattformen für Arbeitnehmer, Masterstudenten, Studenten dualer Hochschulen und Bewerber.

Eine zusätzliche Herausforderung für das Employer-Branding eines etablierten Weltkonzerns mit rund 400.000 Mitarbeitern ist es, ambitionierte sogenannte Digital Natives zu gewinnen und langfristig zu binden. Denn so manchen schreckt allein schon die Größe des Unternehmens ab. Zudem stellen sie an Unternehmen andere Ansprüche als die ältere Generation der „Digital Immigrants“. „Wandel“ und „Transformation“ sind hier wichtige Schlagworte. Dabei geht es um mehr Offenheit und flachere Hierarchien, mehr Eigenverantwortung, Mitbestimmung und Entscheidungsfreiheit. Diese Attribute sind wichtige Ziele im Rahmen der digitalen

Strategie, die den Wandel hin zu einem „Social Business“ prägen, das auch die Zusammenarbeit der Mitarbeiter neu definiert.

Seit 1953 ist das Thema Diversity – die gelebte Vielfalt und Wertschätzung jeder und jedes Einzelnen – in den Unternehmensgrundsätzen verankert. Dieses Thema wird ebenfalls aktiv in der Außendarstellung genutzt, u.a. auf der Homepage, in Broschüren und bei öffentlichen Veranstaltungen, um die Überzeugung zu kommunizieren, dass sich Offenheit, Verständnis und Anerkennung sowohl von Unterschieden als auch von Gemeinsamkeiten in der Unternehmenskultur wiederfinden müssen. Auch daran will und kann IBM sich messen lassen.

Fazit: Employer-Branding kann immer nur so gut sein wie die tagtäglich erlebte Unternehmenswirklichkeit. Transparenz, Glaubwürdig-

keit und Respekt vor dem Einzelnen sind dabei unverzichtbare Elemente.

Dieter Scholz ist Geschäftsführer und Director of Human Resources bei IBM Deutschland, Österreich und Schweiz.

Britta Gross ist Leiterin der Beratungssparte für Human-Capital-Management in der Unternehmensberatung IBM Global Business Services.



Die grüne Gala des Jahres erstmals in der bayerischen Landeshauptstadt. Am 4. Mai 2014 im Internationalen Congress Center München (ICM).
 Premiere für die GreenTec Awards: Europas größter Umwelt- und Wirtschaftspreis läutet die weltgrößte Umwelttechnologiemesse IFAT ein. Erleben Sie live auf der Bühne die besten Innovationen. Gekürt von einer unabhängigen Jury aus Wirtschaft, Wissenschaft und Unterhaltung. www.greentec-awards.com

hosted by  offizielle Sponsoren

präsentiert von



Die Antwort auf Fragen zur Nachhaltigkeit

Der Bericht der Sparkassen an die Gesellschaft / Kooperation mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung

Von Christian Achilles und Nadine Helterhoff

Verbraucher und Unternehmen haben ein steigendes Bedürfnis nach einem nachhaltigen Verhalten ihres Finanzpartners. Mit einem neuen System zur Berichterstattung über Nachhaltigkeit gehen die deutschen Sparkassen auf dieses Bedürfnis ein.

Vertrauensverlust einer ganzen Branche

Als Folge der Finanzkrise hat die Finanzwirtschaft insgesamt mit einem erheblichen Vertrauensverlust in der Bevölkerung zu kämpfen. Zwar sind davon die einzelnen Anbieter in Abhängigkeit ihres Geschäftsmodells unterschiedlich stark betroffen. Dennoch wird zunehmend hinterfragt, ob Finanzinstitute mit ihrer Geschäftstätigkeit einen Beitrag zu nachhaltigem Wachstum erbringen oder ob sie mit ihren Fi-

nanzgeschäften nicht eher den bereits erarbeiteten Wohlstand einer breiten Bevölkerung gefährden. Es ist deshalb für Finanzinstitute besonders wichtig, glaubwürdig und transparent darzulegen, welchen Beitrag sie für die wirtschaftliche Entwicklung, aber auch für den gesellschaftlichen Zusammenhalt leisten.

Sparkassen sind vor über 200 Jahren nicht zum Zwecke der Gewinnmaximierung gegründet worden. Die Motivation ihrer Gründer, seien es engagierte Bürger oder kommunale Gemeinschaften, wurde aus der Aufklärung und den konkreten Erfahrungen mit der Industrialisierung gespeist. Der schnelle technologische Wandel führte damals dazu, dass immer größere Teile der Bevölkerung wirtschaft-

lich, aber vor allem sozial an den Rand der Gesellschaft gerieten.

Verantwortungsvolles Bankgeschäft

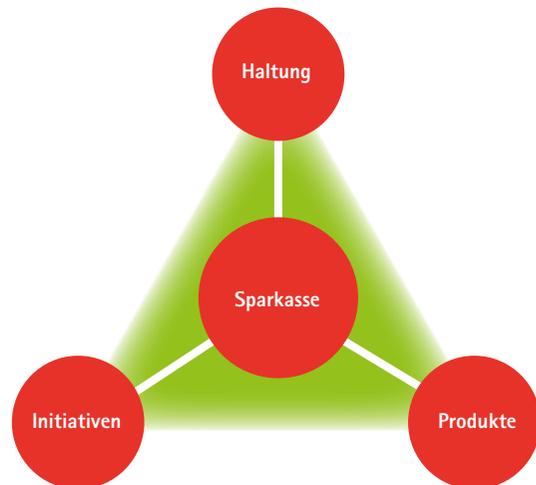
Um sie nicht angesichts fehlender sozialer Absicherungen einer sozialen Ausgrenzung und der wirtschaftlichen Verelendung preiszugeben, wurden Sparkassen als Instrumente der Hilfe zur Selbsthilfe gegründet. Durch sichere Anlagemöglichkeiten von Kleinstbeträgen sollte jeder in der Lage sein, sich eine finanzielle Vorsorge zu schaffen und so sein Leben selbst in die Hand nehmen zu können. Der damit verbundene wirtschaftliche und gesellschaftliche Inklusionsgedanke trug bereits die Nachhaltigkeitsidee in sich.

Sparkassen unterscheiden sich damit in ihrer Gründungsidee grundlegend von Banken. Folgerichtig sind sie bis heute öffentlich-rechtlich organisiert, unterliegen dem Regionalprinzip, konzentrieren sich also auf einen regionalen Wirtschaftskreislauf und sind in ihrer Geschäftstätigkeit und in der Gewinnverwendung dem Gemeinwohlprinzip verpflichtet. Sparkassen müssen ihr Geschäftskapital selbst erwirtschaften und können nicht auf Kapitalzufuhr von außen bauen. Sie sind deshalb in ihrer Geschäftstätigkeit dem Erhalt und Ausbau ihrer eigenen wirtschaftlichen Substanz und damit einer besonders risikobewussten Geschäftspolitik verpflichtet.

Durch diese geschäftspolitische Ausrichtung stärken Sparkassen kommunale Wirt-

„Bericht an die Gesellschaft“

Werte, Selbstverständnis, Leitbilder,
Strategien und Ziele sowie deren
konkrete Umsetzung



Aktivitäten, mit denen die Sparkasse zu einer nachhaltigen
Entwicklung von Gesellschaft und Region beiträgt

Alle nachhaltigen Produkte
und Dienstleistungen

Die Sparkasse macht sichtbar, wie sie mit ihrer Haltung, ihren Produkten und Initiativen
zu nachhaltiger Entwicklung in der Region beiträgt und ihren öffentlichen Auftrag erfüllt.

Quelle: 2013 kap N

schaftskreisläufe, sichern in allen Regionen Deutschlands qualifizierte Arbeits- und Ausbildungsplätze und engagieren sich für das Allgemeinwohl. Jedes Jahr geben sie über 500 Millionen Euro für gemeinnützige Zwecke aus. Damit sind die Sparkassen die größten nichtstaatlichen Kultur-, Sport- und Sozialförderer. Die Besonderheit dabei ist, dass diese Gelder immer vor Ort bleiben.

Mit dieser Grundausrichtung haben sich die Sparkassen ein großes Grundvertrauen in der Bevölkerung erarbeitet, das auch durch die Finanzkrise nicht grundlegend beschädigt wurde. Vielmehr hat gerade die Erfahrung der Finanzkrise dazu geführt, dass dieses Geschäftsmodell im In- und Ausland wieder verstärkt Interesse findet. Gleichwohl ist vie-

Illustration: Rodolfo Fischer Lückert

len Menschen in Deutschland der Unterschied von Banken und Sparkassen nicht bewusst, und sie können in der Geschäftspolitik keine konkreten Unterschiede benennen. Hier besteht also geschäftspolitischer und kommunikativer Handlungsbedarf.

Kunden wünschen Nachhaltigkeit

Die Interessenlage der Sparkassen, ihr Anderssein herauszuarbeiten, trifft sich mit dem Bedürfnis einer immer größeren Kundengruppe, neben einer guten Beratung und einem fairen Preis auch konkrete Informationen zur wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Ausrichtung ihres Finanzpartners zu erhalten. Das betrifft etwa klare Aussagen zu Anlagestrategien – diese werden

von privaten Kunden und von institutionellen Anlegern gefordert, aber zunehmend auch von mittelständischen Firmenkunden, die sich ebenfalls stärker mit unternehmerischer Verantwortung auseinandersetzen.

Die Sparkassen haben deshalb ein neues, umfassendes System entwickelt, mit dem sie entsprechende Nachfragen beantworten und ihre Ausrichtung aktiv kommunizieren können.

Kern des Systems sind 60 Nachhaltigkeitsindikatoren, die sich am Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) sowie an den branchenspezifischen Berichtsleitlinien der GRI für Finanzdienstleister (GRI FS) orientieren. Ergänzt wurden diese um ein qualifiziertes Reporting zur Wahrnehmung des öffentlichen Auftrags.

Mit Hilfe der Berichterstattungssystematik, die im Rahmen einer Kooperation mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung erarbeitet

wurde, können Sparkassen nun für Kunden, Mitarbeiter und die Zivilgesellschaft ebenso wie für ihre kommunalen Träger und die breite Öffentlichkeit transparent machen, wie sie mit ihrer unternehmerischen Haltung, ihren nachhaltigen Produkten und ihren gesellschaftlichen Initiativen zu nachhaltigem Wohlstand, Zusammenhalt und Zukunft der Regionen beitragen.

Der daraus resultierende „Bericht an die Gesellschaft“ ist mehr als ein Nachhaltigkeitsbericht. Er beantwortet nicht nur, wie das wirtschaftliche Ergebnis verwendet wird, sondern stellt sich auch der Frage, auf welche Weise eine Sparkasse Geld verdient. Das hinter dem Bericht liegende Kennzahlensystem ist damit auch ein Steuerungsinstrument für die zukünftige Entwicklung und Ausrichtung des gemeinwohlorientierten Engagements der Sparkassen mit Blick auf regionale Bedarfe und Schwerpunktaufgaben.

Kooperation mit dem RNE

Um das neue Berichtssystem darüber hinaus auch in den Kontext anderer Berichterstattungsstandards zu stellen, haben die Sparkassen eine Anerkennung durch den Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) angestrebt und schließlich auch erreicht. Dieser begrüßt den eigens für Sparkassen entwickelten Kriterienkatalog zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und erkennt ihn als Grundlage an, um die Anforderungen des Deutschen Nachhaltigkeitskodex zu erfüllen. Sparkassen können sich im Rahmen der Kooperation mit dem RNE auch mit anderen Wirtschaftsunternehmen messen – nach Kriterien, die auch international vergleichbar sind. Die Sparkassen-Finanzgruppe ist der erste kreditwirtschaftliche Verbund in Deutschland, der auf diese Weise mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung kooperiert. Immer mehr Sparkassen in Deutschland werden in den nächsten Jahren ihr Nachhaltigkeitsengagement

nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex kommunizieren.

Christian Achilles ist Leiter Kommunikation und Medien des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands.

Nadine Helterhoff ist Referentin PR/Issues Management des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands.

Was bewegt HR?

Welche aktuellen Treiber und Trends prägen die HR-Arbeit? Und wie wird HR zum erfolgreichen Multiplikator Ihrer Unternehmensmarke?



Unsere HR-Fachredaktion schreibt für die internationale HR-Community Ihres Unternehmens.

>> Input

- Wir informieren Sie über aktuelle Treiber und Trends.
- Wir publizieren Studien, Bücher und Kompendien zu Themen wie Mitarbeiterbeteiligung, betriebliche Altersvorsorge, Demographie und Gesundheit, globale Entsendungen, Ausbildung und Berufsunfähigkeit.

>> Output

- Wir unterstützen Sie bei zielgerichteter HR-Kommunikation.
- Wir konzipieren und realisieren unternehmenseigene Tools für Ihre HR-Kommunikation.
- Wir schreiben und übersetzen für verschiedenste Formate, vom Newschannel bis zum Fachmagazin.

Sprechen Sie uns an!

House of HR – Die HR-Community des F.A.Z.-Instituts
(069) 75 91-3021, info@faz-institut.de, www.house-of-hr.de

„Die Forschungskooperation in Umwelt- und Energiefragen sollte stärker vorangetrieben werden“

Fragen an Andreas Povel, Geschäftsführer der Amerikanischen Handelskammer in Deutschland (AmCham Germany)

Die Amerikanische Handelskammer in Deutschland (AmCham Germany) ist die größte bilaterale Wirtschaftsvereinigung in Europa. Sie sind nun der neue Geschäftsführer. Welche Ziele haben Sie sich für Ihre Amtszeit gesteckt?

Zunächst einmal möchte ich das erhalten, was wertvoll ist. AmCham Germany ist durch harte Arbeit über viele Jahrzehnte zu dem geworden, was sie heute ist. Natürlich werde ich mich nicht auf der Erfolgsgeschichte der Kammer ausruhen. Es soll weiter vorangehen. Ich möchte die Kammer weiter nach vorne bringen, sie inhaltlich stärker positionieren und sie zu einem „content-driven global network“ machen. Durch die Expertise aus unseren Mitgliedsunter-

nehmen und die weltweite Vernetzung mit unseren Partner-AmChams steckt ein unglaubliches Potential in dieser Organisation, welches wir in Zukunft noch besser nutzen und zur Verfügung stellen möchten. Davon werden sowohl unsere Mitgliedsunternehmen als auch Politik, Medien und Zivilgesellschaft profitieren.

Welche Bedeutung hat die Aufnahme der Verhandlungen um eine transatlantische Handels- und Investitionspartnerschaft (TTIP) für ihre 3.000 Mitglieder, und welchen Einfluss können Sie, als Vertreter dieser Unternehmen, geltend machen?

Die transatlantische Handels- und Investitionspartnerschaft ist eine einzigartige Chance

für Wachstum, Innovation und Arbeitsplätze sowohl in Europa als auch in den USA. Gemeinsam mit unseren Mitgliedsunternehmen setzen wir uns für eine zügige und umfassende Umsetzung der TTIP ein. Es handelt sich hier um das wichtigste transatlantische Projekt des 21. Jahrhunderts. Es sollen tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse beseitigt werden. TTIP betrifft sowohl den Finanz- und Dienstleistungssektor als auch die Realwirtschaft. Die unterschiedlichen Industrien, die in der AmCham-Mitgliedschaft vertreten sind, sehen unterschiedliche Vorteile. Aber materiell, regulatorisch und inhaltlich profitieren alle von einer umfassenden TTIP.

AmCham Germany hat viele Möglichkeiten, die Verhandlungen zu unterstützen und zu

forcieren. Wir arbeiten eng mit unseren Mitgliedsfirmen und anderen Verbänden zusammen, steigern die öffentliche Wahrnehmung und Meinungsbildung zum Thema TTIP, bringen eigene Initiativen ein und schaffen Foren zum Dialog und Meinungsaustausch. Durch die Erarbeitung von Positionspapieren, Pressemitteilungen und Artikeln regen wir den Dialog an und unterstützen einen positiven Verhandlungsabschluss. Dabei ist ein transparenter Dialog unter Einbeziehung aller Stakeholder natürlich unser Maßstab.

Was kann die deutsche Politik von der amerikanischen lernen? Stimmt in Deutschland die Balance zwischen Wohlfahrts- und Industriepolitik?



Das Großartige an den transatlantischen Beziehungen ist, dass wir in allen Bereichen voneinander lernen können. So natürlich auch in der Politik. Die Balance zwischen Wohlfahrts- und Industriepolitik steht in Deutschland meines Erachtens auf der Kippe. Um den Industriestandort Deutschland nicht zu gefährden, sollten wir in Zukunft eine nachhaltige und wachstumsfreundliche Balance zwischen Industrie- und Wohlfahrtspolitik anstreben. Eine leistungsstarke Sozialpolitik steht immer im Zusammenhang mit einer funktionierenden und erfolgreichen Wirtschaftspolitik. Deutschland braucht auch weiterhin eine starke Industrie, um die hohen Standards der deutschen Sozialpolitik weiter zu halten. Eine handhabbare und leistungsgerechte Industrie-

politik garantiert weitere Investitionen, Innovationen, Arbeitsplätze und somit Wohlstand hier im Lande. Wir können daher insofern von den Amerikanern lernen, als dass sie historisch bedingt ein industriepolitisches, liberales Denken pflegen, wohingegen Deutschland durch den Wohlfahrtsgedanken geprägt ist. Die USA ist durch die Politik von Präsident Obama dem Wohlfahrtsgedanken bereits etwas näher gerückt, verbindet diese aber gekonnt mit einer industriepolitischen Herangehensweise. Schauen Sie sich die Shale-Gas-Revolution an. Deutschland hingegen würde es gut tun, sich von dem industriepolitischen Denken der Amerikaner eine Scheibe abzuschneiden, ansonsten werden sich die USA langfristig Standortvorteile sichern.

Ihr langjähriger Präsident Fred Irwin hat globale Trends wie Klimaerwärmung und Ressourcenverknappung als zunehmend wichtig für Unternehmen bezeichnet. Spielen solche Themen eine Rolle in der Arbeit von AmCham Germany?

Klimaerwärmung und Ressourcenverknappung sind wichtige Themen des 21. Jahrhunderts und somit sowohl für unsere Mitgliedsunternehmen als auch für AmCham Germany äußerst relevant. Es ist im Interesse aller, die natürlichen Grenzen, die uns der Planet Erde gesetzt hat, nicht zu überschreiten. Gemeinsam gilt es, Lösungen zu finden, wie wir klima- und umweltfreundlicher wirtschaften und leben können. Ressourcen sind endlich, und es müssen alternative Wege gefunden werden, besonders um den Bedarf der Industrie diesbezüglich zu decken. Fragen und Lösungsvorschläge zu diesen und weiteren umweltpolitischen Fragen werden zum Beispiel in unserem Corporate Responsibility und in

unserem Environment & Energy Committee diskutiert. Viele unserer Unternehmen sind Vorreiter, wenn es darum geht, neue klimafreundliche und ressourcenschonende Technologien zu entwickeln. Neben dem Austausch von Best Practices setzt AmCham Germany sich deshalb dafür ein, Forschung und Entwicklung noch stärker zu fördern. Nur durch neue Technologien und innovative Lösungen kann Deutschland die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Herausforderungen der Zukunft meistern.

Wären das Felder, auf denen deutsche und amerikanische Unternehmen zusammenarbeiten könnten?

Auf jeden Fall. Sowohl in Deutschland als auch in den USA wird auf höchstem Niveau nach umweltfreundlichen Technologien geforscht. Beide Länder sind Innovationsmotoren, die gemeinsam noch erfolgreicher sein können. Daher sprechen wir uns für einen

gemeinsamen transatlantischen Raum von Wissenschaft, Forschung und Entwicklung aus, um das Potential der beiden Länder noch besser ausschöpfen zu können. Besonders wenn es um Klimaerwärmung und Ressourcenverknappung geht, sollten wir alle Möglichkeiten nutzen, die sich uns bieten, da uns nur eine begrenzte Zeit bleibt, solche brennenden Fragen zu lösen. Eine Forschungskooperation besonders in Umwelt- und Energiefragen sollte daher von beiden Ländern noch stärker vorangetrieben werden.

Wie unterscheiden sich die Unternehmen der beiden Länder in puncto Nachhaltigkeit und Verantwortung, und was können sie voneinander lernen?

AmCham Germany vertritt sowohl deutsche als auch amerikanische Unternehmen. Beide sind sich ihrer Verantwortung bewusst und sind sehr darauf bedacht, nachhaltig und in Einklang mit Umwelt und Gesellschaft zu

handeln. Dies ist besonders für die global agierenden Unternehmen zutreffend. Ausschlaggebend ist ein cross-nationaler Austausch zwischen den Unternehmen, sowohl vertikal als auch horizontal. Die verschiedenen Branchen können viel voneinander lernen, die Erfahrung der großen Unternehmen ist sehr wertvoll für die kleinen und mittelständischen Unternehmen, und die verschiedenen Schwerpunkte beiderseits des Atlantiks sind ebenfalls von Interesse. Wir setzen hier auf den Dialog unter den Unternehmen – davon profitiert jeder! Und natürlich möchte ich auch an dieser Stelle noch einmal darauf hinweisen, wie wichtig Kooperation in Sachen Forschung und Entwicklung ist, insbesondere beim Thema Nachhaltigkeit.

Sie sind Founding Member von NFTE Deutschland (network for teaching entrepreneurship), einem gemeinnützigen Verein, der jungen Menschen eine nachhaltige

Starthilfe in die berufliche Zukunft geben soll. Wie können deutsche Unternehmen diesen Verein unterstützen und wie davon profitieren?

Besonders vor dem Hintergrund des demographischen Wandels sind Unternehmen auf gut ausgebildete junge Menschen angewiesen. NFTE setzt genau hier an. Zum einen fördert der Verein Kreativität, Unternehmergeist, Eigenständigkeit und Selbstvertrauen von jungen Menschen und bringt ihnen wirtschaftliche Zusammenhänge näher. Schüler entwickeln kleine Geschäftsideen und gewinnen Lebensmut. Damit legt NFTE den Grundstein und gibt somit eine Starthilfe für eine erfolgreiche berufliche Zukunft.

Die wirtschaftliche Denkweise ist heutzutage noch zu wenig in der schulischen Ausbildung verankert. Es ist wichtig, dass Jugendliche schon frühzeitig lernen, dass vor einer Verteilung das Erwirtschaften steht.

Zum anderen fördert NFTE durch ein Team aus den Wirtschaftswissenschaften und der Pädagogik die intensive Fortbildung von Lehrerinnen und Lehrern in Entrepreneurship Education. Unternehmen sind eingeladen, sich als Förderer einzubringen, sowohl finanziell, aber auch mit ihren eigenen Ideen. Die Unternehmen wissen am besten, was sie von der nächsten Generation ihrer Angestellten erwarten. Durch eine enge Zusammenarbeit mit NFTE Deutschland finden Unternehmen somit zum Beispiel leichter qualifizierte Auszubildende. Aber nicht nur Unternehmen sind auf diesen Nachwuchs angewiesen, auch Deutschland als Wirtschaftsstandort allgemein. Wir leben von kreativen Köpfen und Ideen.

Mit Blick auf die demographische Entwicklung in Deutschland wird das Thema „Fachkräfte und Talente sichern“ immer mehr an Bedeutung gewinnen. Wie unterstützt Am-

Zukunftsfähigkeit
Compliance

Und wie sehen Sie
die
Machbarkeit
gesellschaftlicher
Verantwortung?

Nachhaltigkeit

deutsches
CSR-forum

Ludwigsburg, 7. bis 8. Mai 2014



Martina Sandrock
IGLO



Frank Appel
Deutsche Post DHL



Jürgen Resch
Deutsche Umwelthilfe



Dr. Thomas Birtel
Strabag



Prof. Dr. Stefan Schaltegger
Leuphana Universität



Prof. Dr. Marion Schick
Deutsche Telekom



Alain Caparros
REWE



Dr. Michael Vesper
DOSB



Jermyn Brooks
Transparency International



Olaf Tschimpke
NABU
Rat für nachhaltige Entwicklung

Schon angemeldet?
www.csrforum.eu/anmeldung

Veranstalter: dokeo GmbH, Löffekstraße 40, 70597 Stuttgart, Mitveranstalter:























10. Deutsches CSR-Forum
mit Deutschem Compliance-Forum

Internationales Forum für Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit



Cham Germany die Unternehmen, damit sie die Herausforderung bestehen?

AmCham Germany setzt sich auf verschiedene Weisen für die Sicherung von Fachkräften und Talenten ein. Wir führen zum Beispiel seit mehreren Jahren erfolgreich unser US-German Internship Program durch. Das Praktikantenprogramm ermöglicht amerikanischen Studenten aus dem Südosten der USA, Einblicke in das deutsche Wirtschaftsleben zu erhalten, ihre bereits vorhandenen Deutschkenntnisse zu verbessern und interkulturelle Erfahrungen zu sammeln. Ziel des Programms ist die Vernetzung junger amerikanischer Akademiker mit Unternehmen in Deutschland, um ihnen als zukünftigen Führungskräften ein positives Bild des Wirtschaftsstandorts Deutschland zu vermitteln.

Durch den Austausch von Best Practices über die Plattform unserer Policy Committees geben wir auch Unternehmen die Möglichkeit, voneinander zu lernen und gemeinsam Ideen zu entwickeln und voranzutreiben. Zwar wird häufig von dem „War on Talents“ gesprochen,

dennoch sind wir uns alle bewusst, dass wir die Herausforderungen des demographischen Wandels nur gemeinsam, durch gemeinsame Initiativen und Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Politik und Gesellschaft meistern können. AmCham Germany fördert den Dialog und Erfahrungsaustausch zwischen genau diesen Stakeholdern.

Zudem setzen wir uns für eine wettbewerbsfähige Arbeits- und Sozialpolitik ein. Zur Zeit belasten zahlreiche Regulierungen die Unternehmen bei der dauerhaften Schaffung neuer Arbeitsplätze. Hinzu kommen die hohen Lohnnebenkosten, eine geringe Arbeitsmarktflexibilität und der Mangel an Fachkräften. AmCham Germany plädiert für eine Flexibilisierung und Entbürokratisierung des Arbeitsmarktes, um diesen auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu halten und die Folgen des demographischen Wandels aufzufangen.

Glaubwürdigkeit ist eine der wichtigsten Geschäftsgrundlagen für Staat und Unternehmen gleichermaßen. In der NSA-Affäre ha-

ben Sie sich dagegen ausgesprochen, die Öffentlichkeit nur „scheibchenweise“ zu informieren. Der „Publikationsterrorismus“ müsse aufhören, Transparenz geschaffen werden. Ist in dieser Angelegenheit jetzt für ausreichend Klarheit gesorgt worden? Oder befürchten Sie, dass sich dieses Thema auch negativ auf die wirtschaftliche Zusammenarbeit auswirken könnte?

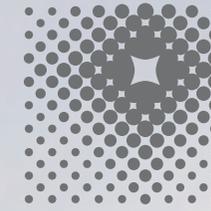
Die scheibchenweise Veröffentlichung von Informationen zu diesem Thema ist der Sache nicht dienlich. Auf politischer Ebene ist es wichtig, dass die NSA-Affäre noch weiter aufgearbeitet wird. Transparenz und Vertrauen müssen wiederhergestellt werden.

Generell plädiere ich in dieser Angelegenheit für Weitblick. Wer die NSA-Affäre durch eine kurzfristige Perspektive beäugt, kann sowohl die transatlantischen Beziehungen als auch die wirtschaftliche Zusammenarbeit gefährden. Wir müssen also die langfristige Perspektive im Blick behalten. Zur Zeit verhandeln wir über die transatlantische Handels- und In-

vestmentpartnerschaft, ein Handelsabkommen, welches die beiden größten Wirtschaftsräume der Welt betrifft. Es hat in der Vergangenheit viele Herausforderungen gegeben, die von der Relevanz her herausfordernder waren als die NSA-Affäre und die geregelt wurden. Ich bin guter Dinge, dass wir uns auch in diesem Fall verständigen werden.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.

SAVE THE DATE



Deutscher
Marken
Summit

8. Deutscher Marken-Summit

Moment of Truth – Vom Wunsch zur Wahl

3./4. Juni 2014 | Frankfurt am Main

- Markenentscheidungen in der digitalen Welt
- Begehrlichkeiten schaffen über verschiedene Touchpoints
- Neue Customer Journey

www.marken-summit.de

Initiator:

F.A.Z.-INSTITUT

Mitveranstalter:



Deutsche Post DHL

F P S
Ihre Kanzlei. Ihr Partner.

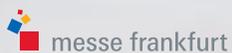
Interbrand

Partner:

Partner für das Interaktive Voting:

Mit freundlicher Unterstützung von:

Medienpartner:



„Wir brauchen alle Talente und Fähigkeiten“

Wirtschaftskraft und Wettbewerbsfähigkeit erhalten / Angesichts des demographischen Wandels haben Investitionen in Bildung, Wissenschaft und Forschung absoluten Vorrang

Von Wolfgang Clement

Im internationalen und erst recht im europäischen Vergleich steht die deutsche Wirtschaft mitsamt Arbeitsmarkt heute recht gut da: Für dieses und die kommenden Jahre dürfen wir ein ziemlich stabiles wirtschaftliches Wachstum in der Nähe von 2 Prozent erwarten; die Erwerbstätigenzahlen bewegen sich auf höchstem Niveau; die Arbeitslosigkeit könnte weiter leicht zurückgehen; und das größte Problem Europas, die blamable Situation einer beinahe allüberall dramatisch hohen Jugendarbeitslosigkeit, haben wir in Deutschland, wenn auch nicht vollends, so doch noch am besten von allen Mitgliedsstaaten der EU im Griff.

Dieser Befund hat, wie das Koalitionspapier der neuen Bundesregierung zeigt, eine gefährlich beruhigende Wirkung. Was darin zur Arbeitsmarktpolitik, zur Rente, zum Gesundheits- und Pflegebereich oder zur sogenannten Energie- wende für die vor uns liegenden Jahre geschrieben steht, atmet den Geist einer Politik,

die – wie Heinz Kühn einmal formulierte – „die Verteidigung des Erreichten für das Optimum des Erreichbaren“ hält und deshalb auf staatliche Regulierung und Bevormundung setzt, statt dem Land im Angesicht großer Herausforderungen neue Perspektiven zu eröffnen.

Die größte Herausforderung aber, vor der wir im Inneren unseres Landes stehen, ist unzweifelhaft der demographische Wandel. Er wird ab Mitte der zwanziger Jahre, wenn die noch geburtenstarken Jahrgänge aus dem Berufsleben ausscheiden, seine volle Wucht entfalten. Aber schon heute sollten wir zur Kenntnis nehmen: Wenn wir nichts verändern, wenn wir also so weiter leben und arbeiten wie bisher, wird unser Erwerbstätigenpotential von heute rund 45 Millionen bis zum Jahr 2050 auf unter 30 Millionen Erwerbstätige absinken. Der Prozess ist in Gang und wird jetzt Jahr für Jahr stärker spürbar werden. Und die gegenwärtig erfreulich positive Zuwande-

rungsbilanz ist keineswegs auf Dauer garantiert, sie wird uns per se nicht aus der Kalamität helfen.

Wenn wir diese Herausforderung also bestehen und unser Land in etwa auf der Höhe seiner heutigen Wirtschaftskraft und Wettbewerbsfähigkeit halten wollen, brauchen wir im Interesse der uns nachfolgenden Generationen Folgendes:

// Erstens brauchen wir umfassende Reformen unseres gesamten Bildungs- und Qualifikationswesens, beginnend mit der frühkindlichen Bildung bis zum lebenslangen Lernen. Bildung und Qualifikation, Wissenschaft und Forschung müssen zu den deutschen Megathemen werden.

// Zweitens müssen in allen öffentlichen Haushalten Investitionen in Bildung, Wissenschaft und Forschung einen absoluten Vorrang haben – und zudem in Infrastrukturen,

die sich auf der Höhe der Zeit bewegen. Bund und Länder müssen auf diesen Feldern kooperationsfähig und -bereit sein. Die Zielmarke für öffentliche und private Investitionen in Forschung und Entwicklung sollte von 3 auf 4 Prozent des BSP angehoben werden.

// Und wir brauchen drittens die Bereitschaft aller Bürger zu beruflicher Qualifikation, angefangen mit dem Schulabschluss und darüber hinaus durchaus bis ins hohe und höhere Alter.

Um dies noch etwas konkreter zu skizzieren:

Weil hierzulande fast 30 Prozent der Kinder – aus familiären, sozialen und anderen Gründen – mit einem „Bildungshandicap“ ins Leben gehen und immer noch rund 50.000 Jugendliche in Deutschland keinen Schulabschluss erreichen, benötigen wir ein umfassendes, grundsätzlich für alle geltendes Angebot an Kitas und Kindergartenplätzen, ein



Foto: Paul Ripke

Die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft GmbH (INSM) ist eine branchen- und parteiübergreifende Plattform und offen für alle, die sich dem Gedanken der sozialen Marktwirtschaft verbunden fühlen. Finanziert wird ihre Arbeit durch die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie. Die INSM verfügt 2014 nach Abzug von Steuern über einen Jahresetat von 6,91 Millionen Euro. Wissenschaftlich begleitet wird die INSM vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens engagieren sich als Botschafter und im Kuratorium der INSM. Sie haben eine beratende Funktion, geben Impulse und werden in die Planung und Schwerpunktsetzung des Arbeitsprogramms der INSM einbezogen. Der frühere Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit und ehemalige Ministerpräsident des Landes Nordrhein-Westfalen, Dr. h.c. Wolfgang Clement, ist Vorsitzender dieses Kuratoriums. Darüber hinaus engagieren sich Menschen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Sport für die Initiative und auch im gemeinnützigen Förderverein Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft e.V. Die Initiative sieht sich als Impulsgeber für marktwirtschaftliche Reformen und ein nachhaltiges Wachstum.

BILDUNG

Pflicht-Vorschuljahr mitsamt Sprachunterricht, ein alle Schulformen umfassendes Ganztagsangebot, kleine Klassen mit nicht mehr als 20 Schülern und eine professionelle Berufsberatung, die drei Jahre vor Verlassen der Schule einsetzt. Ziel muss es sein, den gespaltenen Arbeitsmarkt mit einem Mangel an Fachkräften auf der einen und einer hohen Zahl an Geringqualifizierten auf der anderen Seite zu überwinden. Und dazu gehört,

// dass kein Schüler die Schule ohne Zertifikat verlässt,

// dass kein unter 25-Jähriger ohne Berufsausbildung bleibt und

// dass Unternehmen wie Hochschulen wie öffentliche Hände ihre Anstrengungen und Investitionen in die Weiterbildung deutlich erhöhen.

Es gilt, so haben wir für die „Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft“ formuliert, die „Ver-

CHANCEN

erbung von Bildungsbiographien“ zu durchbrechen, indem Staat und Wirtschaft erheblich mehr in die Chancengerechtigkeit für Kinder, Jugendliche und auch Erwachsene aus bildungsfernen und einkommensschwachen Haushalten investieren. Dabei sollten die öffentlichen Investitionen vor allem da ansetzen, wo alle profitieren, nicht zuletzt in der frühkindlichen Bildung, während privates Engagement da, wo Chancen nur für einen Teil der Bevölkerung zur Verfügung stehen, wie im Studium, gefragt ist.

Unverzichtbar ist in diesem Zusammenhang auch eine grundlegende Reform des föderalen Bildungswesens, die verbindlich gemeinsame bundesweite Standards für die Schulstrukturen, für die Lehrerausbildung wie für den Unterrichtsstoff und die zu erreichenden Ziele setzt. Statt einer Verbeamtung sollten Lehrerinnen und Lehrer sowie Hochschullehrerinnen und -lehrer künftig eine leistungsorientierte Vergütung erhalten. Die von der

KOMPETENZ

großen Koalition geplante Reform der Bundesländer-Finanzverfassung sollte nur unter der Vorbedingung solcherart tiefgreifender Reformen der föderalen Bildungsstrukturen stattfinden dürfen.

Angesichts des demographischen Wandels brauchen wir tatsächlich alle Talente und Fähigkeiten. Die der Jungen, die der Frauen wie die der Älteren. Vor allem die Zahl Letzterer wird ja zunehmen. Deshalb brauchen wir erstens in möglichst allen Unternehmen ein altersgerechtes Personalmanagement. Zweitens sollten in den Tarifverträgen wie in den unternehmensinternen Absprachen die Arbeitseinsätze und Arbeitszeiten so flexibilisiert werden, dass Frauen und Ältere bessere Chancen haben, Fach- und Führungsaufgaben zu übernehmen. Drittens muss jegliche Form der Frühverrentung abgeschafft werden, und es sollte Unternehmen leichter gemacht werden, Arbeitnehmer über das jeweils geltende Renteneintrittsalter hinaus zu

beschäftigen. Dazu sollte das einmalige Sonderkündigungsrecht bei Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters um ein jährlich wiederkehrendes Sonderkündigungsrecht erweitert werden. Und schließlich sollte viertens das gesetzliche Renteneintrittsalter an die steigende Lebenserwartung gekoppelt – wenn nicht sogar ganz aufgehoben werden.

Der demographische Wandel erfordert einen Wandel in der Wahrnehmung. Mehr und mehr ältere Bürgerinnen und Bürger unseres Landes wollen den weiter wachsenden Gewinn an Lebenszeit, den sie erwarten, auch mit beruflichen oder gesellschaftlichen Aufgaben gestalten. Es spricht nichts dafür, dass der Gesetzgeber diese Entwicklung in irgendeiner Weise beschränken sollte. Deshalb ist das Herumdoktern an der „Rente mit 67“ so schädlich und Orientierung über das, was geht, dringend erforderlich. Die britische Regierung hat kürzlich mit einem unmissverständlichen Hinweis auf eine notwendig

LERNEN

werdende „Rente mit 68 und 69“ den richtigen Weg gewiesen.

Und wir brauchen eine andere Tonalität in Deutschland. Die Zukunft unseres Landes wird wahrhaftig nicht mit prekären Jobs gemacht; deren Zahl wird weiter abnehmen. Die Zukunft kommt aus unseren Unternehmen, von engagierten Unternehmern und qualifizierten Arbeitnehmern, von Informatikern, Technikern und Ingenieuren, von Tüftlern und Wissenschaftlern. Mit dem rasch zunehmenden Einsatz von Hochgeschwindigkeitsdatenbanken stehen wir im Vorhof einer neuen industriellen, der digitalen Revolution. Jeder und jede, der oder die kann und will, kann hierzulande eine Qualifikation mit entsprechender beruflicher Perspektive erreichen. Will sagen: An dem Ziel, Vollbeschäftigung zu verwirklichen – und das entspricht einer Arbeitslosenquote von unter 4 Prozent –, darf es keine neuen Zweifel geben. Und dieses Ziel muss überall in Deutschland gelten –

WISSEN

nicht nur in Deutschlands Süden oder Südwesten. Eigenverantwortung und Eigeninitiative, berufliche Flexibilität sowie ein deutlich höheres Maß an Mobilität sind dazu die wichtigsten Wegbegleiter.

Wolfgang Clement ist Vorsitzender des Kuratoriums der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM).

Olympia Partner Deutschland



Sparkassen-Finanzgruppe

„Meine Energiewende steckt voller Ideen.“

Für saubere Energie und mehr Lebensqualität:
Sparkassen fördern die Energiewende vor Ort.



Ideen bringen die Welt voran: Das gilt besonders für die Energiewende vor Ort. Neben Tatendrang und Erfindergeist braucht es dafür auch finanzielle Mittel. Die Sparkassen unterstützen helle Köpfe mit zahlreichen Projekten rund um Erneuerbare Energien vor Ort – und sind unter Deutschlands Kreditinstituten die Nr. 1 in punkto Energiewendeförderung. **Sparkassen. Gut für Deutschland.**

Sparkassen. Gut für Deutschland.

Psychische Gesundheit und ihre Bedeutung für die Arbeitswelt

Welche Verantwortung tragen Unternehmen für ihre Mitarbeiter? / Rechtzeitige Vorsorge kann Ausfälle verhindern

Von Dr. Wolfgang Merkle und Dr. Hansjörg Becker

Die Bedeutung der psychischen Gesundheit für die Arbeitswelt hat in den vergangenen Jahren eine erhebliche mediale und fachliche Präsenz erfahren. Dies hat im Wesentlichen drei Gründe. Erstens beruhen die Auswirkungen einer dramatisch veränderten Arbeitswelt auf die Menschen in einem hohen Maße auf der Tatsache, dass – tendenziell – alle Arbeit Kopfarbeit geworden ist. Schätzungen gehen dahin, dass in Europa in 20 Jahren nur noch 3 Prozent der Berufstätigen körperliche Arbeit verrichten, soviel wie heute noch in der Landwirtschaft. Das allein bedeutet, dass psychische Gesundheit und mentales Gleichgewicht für unsere Arbeits- und Leistungsfähigkeit zur kritischen Größe geworden sind. Weitere Veränderungsfolgen (Flexibilisierung, Arbeitsverdichtung, häufige Restrukturierungen, geringere Arbeitsplatzsicherheit, hohe Veränderungsgeschwindigkeit) bedeuten zweitens, dass diese zusätzlichen Belastungen, oft verstärkt durch Missmanagement, die Menschen

an ihre Leistungsgrenzen führen. Und drittens spielt der allgemeine gesellschaftliche Wandel eine wichtige Rolle. Zentrale gesellschaftliche Institutionen, denen in der Vergangenheit die Aufgabe zukam, Halt und Orientierung zu vermitteln, wie Familie, Kirche, Gemeinden, Vereine, befinden sich in einem Prozess des Übergangs. An die Stelle von festen Vorgaben sind Optionen getreten, Übersicht wird durch Komplexität abgelöst. Den einzelnen Menschen fällt die Aufgabe zu, sich selbst zu orientieren, Entscheidungen eigenverantwortlich zu treffen. Selbstmanagement wird zur Überlebensstrategie. Ganz gleich, ob man diese Entwicklung begrüßt oder bedauert, sie ist real und unumkehrbar.

Für die Verantwortlichen in Unternehmen und in anderen Organisationen hat dies Konsequenzen. Auf drei Ebenen müssen sie sich auf die veränderte Situation einstellen:

// im alltäglichen Führungsverhalten – Stichworte: „gesundes Führen“,

// beim Einsatz von professionellen Unterstützungssystemen für Mitarbeiter – Stichwort: EAP/Employee-Assistance-Programme und

// bei der Gestaltung der Managementsysteme, der Arbeitsabläufe und der Unternehmenskultur.

Bei aller Zunahme der psychischen Belastungen für Mitarbeiter und Management haben sich in den vergangenen Jahren auf allen drei Ebenen erste und hoffnungsvolle Lösungsansätze entwickelt.

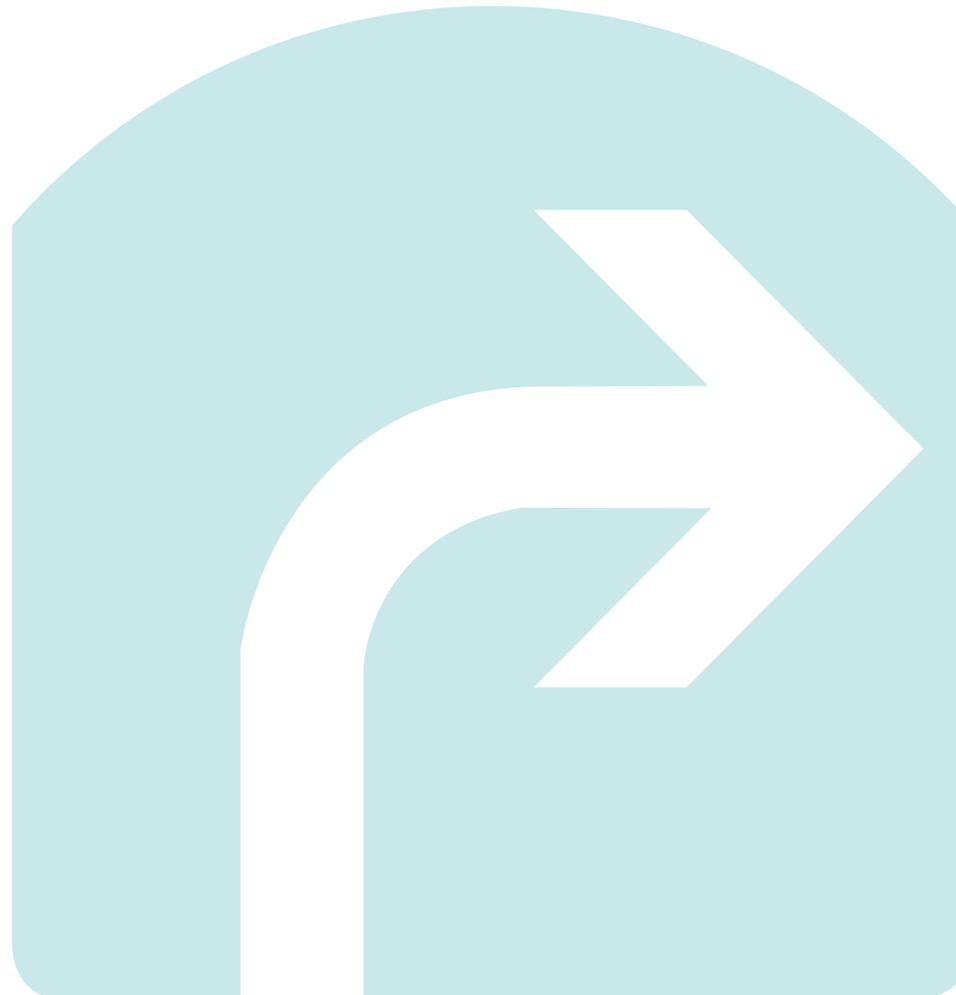
Mit der andauernden Notwendigkeit, das eigene Leben auszubalancieren und so mit dem rasanten Wandel Schritt zu halten, ist zwangsläufig ein höheres Stressniveau verbunden. Stress ist eine Anpassungsreaktion,

sie hilft den Menschen, sich auf veränderte Situationen einzustellen. Die Kehrseite ist bekannt: Wenn Stress selbst zum Problem wird, resultieren daraus signifikante Risiken für die psychische und körperliche Gesundheit. Führungskräfte können lernen, wie sie Anzeichen von Stress, Depression und Verhaltensauffälligkeiten bei sich selbst und bei ihren Mitarbeitern erkennen und wie sie angemessen, d.h. in ihrer Rolle als Führungskraft, sprechen und handeln können. Verpflichtende Seminare für alle Führungskräfte über gesundes Führen sind heute schon in manchen Unternehmen in die allgemeinen Programme für Führungskräfteentwicklung integriert. Der Sinn dieser Investition liegt auf der Hand: In der Führungsebene entsteht nicht nur ein Bewusstsein für die gesundheitlichen Risiken der modernen Arbeitswelt, sondern auch ein verändertes Führungsverhalten, das psychische Belastungen der Mitarbeiter nicht dis-

kriminiert, sondern zum Anlass nimmt, nach Möglichkeiten der Unterstützung und der Veränderung zu suchen.

Unter der Bezeichnung EAP oder externe Mitarbeiterberatung haben sich unabhängige Unterstützungsprogramme etabliert, die der gesamten Belegschaft eines Unternehmens zugänglich sind. Das Prinzip ist einfach: Alle Beschäftigten haben über eine kostenlose Telefonnummer Zugang zu einem externen, unabhängigen und professionellen Beratungsdienst. Psychologen, Ärzte und Sozialpädagogen klären in persönlichen oder telefonischen Beratungen mit den Mitarbeitern das Anliegen. Rasche Unterstützung verhindert, dass aus gestressten Mitarbeitern Kranke werden. Und wenn ein Mitarbeiter tatsächlich unter einem Burnout-Syndrom leidet und eine Therapie benötigt, erhält er schnellen Zugang zu einer geeigneten Behandlung. Steigende Nutzungsraten und eine hohe Kundenzufriedenheit sind Indikatoren für den Erfolg des Programms. Professionelle EAPs sind auf dem besten Wege, zu einem anerkannten Standard zu werden. Um ihre Wirksamkeit zu garantieren, ist eine enge Vernetzung mit den Institutionen des Gesundheitswesens erforderlich.

Die Anzeichen eines nahenden Zusammenbruchs im Sinne eines schwerwiegenden „Burnouts“ zeigen sich oft schon Monate vor dem



offensichtlichen Krankheitshöhepunkt. Auch wenn Burnout keine medizinische Diagnose ist, sind die Symptome oft gleichzusetzen mit denen einer Erschöpfungsdepression. In vielen Firmenkulturen stehen die Leistung und die Leistungsbereitschaft an oberster Stelle der Werteskala weit vor Kreativität, Kommunikation, Teamfähigkeit und Zuverlässigkeit. Dabei neigen gerade die Menschen zum Burnout, die auf die Leistungsfähigkeit als einzige Quelle ihrer Selbstbestätigung angewiesen sind. Sie sind besonders gefährdet, in einer solchen Kultur der Überforderung krank zu werden. Andererseits leiden sie unter dem drohenden Imageverlust durch Leistungsabfall besonders. Sie sind in erster Linie darauf angewiesen, dass in der Kultur der Betriebe die Beschämung wegen Leistungsver schlechterung aufgegeben und stattdessen nach Unterstützungsmöglichkeiten für die Betroffenen gesucht wird. Viele Burnout-Betroffene trauen sich deshalb und aus persönliche gebundenen Gründen nicht, frühzeitig Hilfe und Unterstützung anzunehmen, da sie sonst als Versager oder Weichlinge eingestuft werden und kompetitive Nachteile befürchten.

Es lassen sich verschiedene Stufen des Burnouts beschreiben:

1. Überengagement (dynamisch, engagiert, unglaublich leistungsfähig)

2. Warn- und Alarmsymptome:

Seelisch:

// Schlafstörungen, Gedächtnis, Konzentration, Reizbarkeit, sozialer Rückzug, Vernachlässigung von Hobbies, ausgelaugt, Morgentief, Anhedonie (Unfähigkeit zum Genießen)

Körperlich:

// Nackenmuskulatur, Kopfschmerzen, Ohrgeräusche, Zähneknirschen, Erkältungen, Schnupfen, Infektionen, Herpes, unreine Haut, Haarausfall, Durchfall, Magenschmerzen, Verstopfung, Alkoholunverträglichkeit, Menstruationsbeschwerden, Blasenprobleme (ständige Entzündung), Lustlosigkeit in der Sexualität, „restless legs“, einschlafende Extremitäten, spontane Zuckungen, Rückenschmerzen, Muskelschmerzen, Unfälle

In dieser Phase nehmen die Krankschreibungen zu, Urlaube sind nicht mehr erholsam, das Wochenende ist zu kurz, Männer neigen eher dazu, ironisch und sarkastisch zu werden, während Frauen eher resignieren.

3. Schwerere psychosomatische Störungen:

Körperlich:

// Hörsturz, Tinnitus, Schwindel, chronisches Schmerzsyndrom, Magengeschwüre, chroni-

sche Infekte, Blasenentzündungen, Allergien, Hauterkrankungen

Seelisch:

// chronische Müdigkeit, Erschöpfungsdepression, Sucht, Depression, Selbstmordgefährdung

Entgegen allen Vorurteilen zählen die Menschen, die zum Burnout neigen, zu den Beschäftigten, die vor der Erkrankung besonders leistungsbereit und produktiv sind. Das heißt, dass es für die Betriebe einen besonders großen Verlust bedeutete, wenn diese Mitarbeiter durch den Burnout verloren gingen. Es gilt also für die Führungsebene, die Betroffenen frühzeitig in ihrer Krise zu erkennen, zu wissen, wie wertvoll deren Handeln für den Betrieb sein kann, und diese Beschäftigten zu ermutigen, je nach Stufe des Burnouts Hilfe, Unterstützung und gegebenenfalls Therapie zu suchen. Aus medizinischer Sicht muss klar formuliert werden, dass die Erkrankungen auf psychosomatischem Gebiet umso schwerer zu behandeln sind, eine innere Einstellungsumstellung umso weniger wahrscheinlich ist, je später die Betroffenen professionelle Hilfe suchen. Die professionelle Hilfe kann von Entspannungsverfahren (autogenes Training, Qi-gong, progressive Muskelrelaxation usw.) über Achtsamkeitstraining, ambulante Gesprächstherapie, medikamentöse Therapie oder tages-

klinische psychosomatische Behandlung bis hin zur stationären psychosomatischen Behandlung gehen. Viele dieser Maßnahmen können zunächst kurzfristig zu Belastungen und Ausfällen sowie finanziellen Verlusten der Firmen führen, andererseits sind sie langfristig ein Win-win-Modell für beide Beteiligten, die Mitarbeiter und die Firma.

Ist in einzelnen Bereichen der Firmen die Zahl der von Burnout Betroffenen besonders hoch, gilt es natürlich nach sogenannten umweltbezogenen Faktoren zu suchen:

- // wenig Anerkennung (Geld, Zuwendung, Aufstieg),
- // Arbeitsplatzverdichtung,
- // fehlender Rhythmus,
- // wenig Identifikation mit der Firma,
- // wenig Möglichkeit, auf die Gestaltung der Arbeit Einfluss zu nehmen,
- // Ende des Abschnitts einer Aufgabe nicht abzusehen: „Hydrakomplex“,
- // wenig Konstanz in der Zielsetzung,
- // Arbeitsinhalte nicht nachvollziehbar.

Wenn es gelungen ist, einem Menschen mit Burnout die notwendige professionelle Hilfe zukommen zu lassen, kommt anschließend einer der sensibelsten Abschnitte der Firmenfürsorge für die Mitarbeiter: die Wiederein-

gliederung. Hier sind nicht nur die direkten Vorgesetzten, sondern ist die Firma als Ganzes gefragt, die notwendigen flankierenden Maßnahmen für die Wiedereingliederung zu schaffen. Zum einen muss die stufenweise Wiedereingliederung sorgfältig geplant sein, trotz der oft schwierigen organisatorischen Fragen, die damit verbunden sein können. Zum anderen müssen die umgebungsbezogenen Faktoren für die Auslösung des Burnouts genau analysiert werden. Möglicherweise ergibt sich sowieso die Notwendigkeit und Möglichkeit, das Aufgabengebiet oder die Stellenbeschreibung zu verändern.

Im Umgang mit dem wachsenden Phänomen des Burnouts lässt sich eine erhebliche Nachhaltigkeit und Ressourcenförderung durch die Initiativen der Firmen erreichen.

Dr. Wolfgang Merkle, Facharzt für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie, Facharzt für Psychiatrie, Psychoanalyse, Spezielle Schmerztherapie, Chefarzt Klinik für Psychosomatik, Hospital zum heiligen Geist GmbH, Frankfurt am Main

Informationen: www.hospital-zum-heiligen-geist.de
Kontakt: merkle.wolfgang@hohg.de

Dr. Hansjörg Becker, Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie, Geschäftsführer von INSITE, einem etablierten Anbieter für Employee-Assistance-Programme

Informationen: www.eap.de
Kontakt: h.becker@insite-interventions.com

Arbeitgebermarke Mittelstand

Mit Werten punkten beim Nachwuchs / Fachkräftesicherung ist harte Arbeit

Von Karl-Heinz Schulz

Mit dem Fachkräftemangel hat es eine eigentümliche Bewandnis. Die einen sehen in ihm eine der größten Gefahren für die deutsche Wirtschaft. Die anderen halten ihn für eine Schimäre. Ähnlich gespalten wie das Reißbrett der Theoretiker ist die Wirklichkeit der Praktiker. Die einen tun viel für ihre Arbeitgeberattraktivität. Die anderen ducken sich weg. Wir sprechen vom deutschen Mittelstand.

Ein paar Zahlen vorab: 2031 geht der letzte Jahrgang der Babyboomer in Rente – mit 67. Als sie 1964 zur Welt kamen, waren sie rund 1,36 Millionen. Dann kam der Pillenknick. Nehmen wir einmal an, sie alle verließen die Arbeitswelt auf einen Schlag (es ist nicht

ganz so, aber fast). Und nehmen wir einmal ebenso idealtypisch an, sie alle müssten durch genau einen nachwachsenden Jahrgang ersetzt werden, sagen wir durch den dann Zweiundzwanzigjährigen. Die kamen 2009 zur Welt und brachten es noch auf ganze 665.126 Köpfe, also knapp halb so viele wie 1964. Schon seit Jahren geht diese Schere auf, und sie öffnet sich immer weiter. Nur unverbesserliche Optimisten können glauben, sie ließe sich allein mit Produktivitätszuwächsen schließen.

Bereits für das kommende Jahr rechnet das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) mit gut einer Million fehlender

Fachkräfte. Viele davon fehlen schon jetzt. Vor allem bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Aber diese reagieren ganz unterschiedlich. Ein großer, viel zu großer Teil versucht das Problem noch zu ignorieren. Er geht in eine ungewisse Zukunft. Andere, zum Glück auch nicht wenige, sehen den Tatsachen ins Auge. Und die sind auf den ersten Blick nicht angenehm. Denn nicht nur dreht sich der Arbeitsmarkt, so dass sich künftig Unternehmen bei ihrem Nachwuchs bewerben müssen. Die Großen, die BMWs, Daimlers, SAPs und Lufthansas dieser Welt, haben obendrein in diesem Wettbewerb einen Riesenvorsprung: bei Gehältern, Sozialleistungen, Aufstiegschancen, in der Bekanntheit

und dem gesellschaftlichen Status. All diese Faktoren bündeln sich in der Arbeitgebermarke, und da stehen KMU oft noch am Anfang: Sie haben keine.

Ganz anders die Restaurantkette Marché: Bei ihr bekommen die besten Azubis im dritten Ausbildungsjahr einen Smart auf Firmenkosten und in Unternehmensfarben. Benzin und Versicherung inbegriffen. Das macht sich gut in Stellenanzeigen, auch deshalb, weil nicht platt mit mehr Geld geworben wird. Die Zusatzleistungen haben vielmehr Geist, Witz und einen augenzwinkernden Bezug zum eigenen Auftritt. Das passt, sagt auch eine kürzlich veröffentlichte Studie des Ludwig-Fröhler-In-

stituts zum Thema Fachkräftebindung im Handwerk. Die befragten Azubis gaben an, dass finanzielle Anreize weniger wichtig sind als Arbeitsklima und Zukunftsperspektiven. So können sich KMU dem Aufbau einer Arbeitgebermarke widmen, die das tut, was sie tun sollte: das Innerste nach außen tragen. Denn im Kern des Mittelstandes schlummern etliche starke Arbeitgeberargumente.

Was erwarten Menschen heute von attraktiven Stellen? Die erste gute Nachricht: Werte rücken wieder in den Fokus. Statt des Anspruchs, immer größer, schneller und besser zu sein, gibt es fast schon eine neue Welle der Gemütlichkeit. Reismilch-

Latte-Macchiato auf dem Prenzlauer Berg trinken, Onlinepetitionen unterschreiben, beim Bio-Bauern einkaufen. Das ist der neue Zeitgeist, besonders bemerkbar bei der Generation Y. Fragt man diese, was sie in Zukunft von der Arbeitswelt erwartet, dann stehen flache Hierarchien, hohe Entscheidungsspielräume und der Wunsch nach einer Work-Life-Balance ganz oben auf der Liste. Punktlandung für KMU. So sitzen bei dem bayrischen Bauunternehmen „Baierl plus Demmelhuber“ Azubis aus dem zweiten Lehrjahr schon probeweise im Chefsessel. Das Förderkonzept des Familienunternehmens mit 300 Mitarbeitern ist preisgekrönt.

Ein weiterer Wert, der zunehmend in den Fokus gerät, ist die regionale Orientierung. KMU, die traditionell oftmals in ländlichen Regionen verankert sind, können diesen Vorteil nicht nur zur Bindung umweltbewusster Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einsetzen, sondern ebenso für anspruchsvolle Kunden. Die Privatbrauerei Strate Detmold aus Ostwestfalen-Lippe stützt sich ausschließlich auf Zulieferer aus dem Absatzgebiet. Ihr Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung kurbelt nicht nur die örtliche Wirtschaft an, sondern lässt sich auch wirkungsvoll als Marketinginstrument nutzen.

Ebenso relevant ist der Wunsch nach der Vereinbarung von Beruf und Familie. Für viele

Fachkräfte ist die Work-Life-Balance mittlerweile sogar das wichtigste Kriterium bei der Arbeitgeberwahl. Wer denkt, dass dies nur mit großen Betriebskindergärten möglich ist, liegt falsch. Tatsächlich gelingt es kleinen und mittleren Unternehmen oftmals viel besser, auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter einzugehen: durch flexible Strukturen und eine offene Unternehmenskultur. So zum Beispiel die Elektro Wolff GmbH in Swisttal-Ohlheim. Dort können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Zeit frei einteilen. Wenn Kinder während der regulären Arbeitszeit Aufmerksamkeit benötigen – kein Problem. Und so aufwendig ist die Etablierung von Familienfreundlichkeit in kleinen Unter-

nehmen nicht: Elektro Wolff kann das mit Absprachen, Zeitarbeitskonten und transparenten Terminplänen gut regeln.

Kurze Wege und Nähe – das sind die Grundlagen für eine attraktive Unternehmenskultur im Mittelstand. Wenn sie gewollt und gepflegt wird, kann sie viel Flexibilität, Miteinander, Leistungsorientierung und Wärme bieten. Die Kraft eines sozialen Netzwerks eben. Aber sie strahlt nicht von allein. Kommunikation tut not. Das muss keine teure Imagekampagne sein. Arbeitnehmerfreundlichkeit lässt sich heutzutage relativ kostengünstig nach außen tragen – zum Beispiel mit Social Media. Oder durch die Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben.

Für beides steht das Pflegezentrum Mainterrasse in Hanau-Steinheim mit seinen 180 Beschäftigten. Ein Pflegeunternehmen ganz ohne Fachkräftemangel. Weitsichtigkeit wurde in diesem Fall belohnt: Der Fachkräftemangel, der in Deutschland mehr und mehr durch ausländisches Pflegepersonal aufgefangen wird, traf Manfred Maaß, den Geschäftsführer des Pflegezentrums Mainterrasse, nicht über Nacht. Der hessische Unternehmer setzt bereits seit mehr

als zehn Jahren auf die Attraktivität seiner Arbeitgebermarke. Ausgangspunkt war die Mitarbeiterbindung, denn durch die körperlich und psychisch anspruchsvollen Aufgaben in der Pflege hat die Branche oftmals mit einer hohen Fluktuation zu kämpfen. Gestützt auf gezielte Mitarbeiterbefragungen und ein Managementkonzept, das den Mensch in den Mittelpunkt stellt, ist es dem Pflegeunternehmen gelungen, seine Fachkräfte langfristig zu binden – und zu wachsen. Ob „Top Job“, „Deutschlands beste Arbeitgeber im Gesundheitswesen“ oder „Ethics in Business“, zahlreiche Auszeichnungen attestieren ihm diesen Erfolg. Attraktiven Content, wie die Internetgeneration das nennt, gibt es also seit langem genug. Fehlten nur die Kommunikationskanäle – bis vor anderthalb Jahren. Da wagte das Unternehmen den Sprung in die Social-Media-Welt: mit eigener Facebook-Karriere-Seite und einem YouTube-Kanal. Hunderte potentielle Bewerber blicken seitdem regelmäßig hinter die Kulissen des Unternehmens.

So unterhaltsam Employer-Branding für den Mittelstand auch sein kann – ein Spaziergang ist es nicht. Nicht nur, weil die Arbeitgebermarke im Innern wurzeln muss und viel Arbeit an Organisation und Kultur ver-

langt, sondern auch, weil das alles nicht reicht. Die Fachkräftelücke wird sich nur schließen lassen, wenn wir alle Reserven mobilisieren: randständige Jugendliche, Menschen mit Behinderungen, alleinerziehende Mütter, Zuwanderer mit Sprachproblemen. Ihnen ist gemein, dass sie dem Personalwesen Arbeit machen. Wer sich diese Arbeit macht, beweist nicht nur Verantwortung für andere, sondern auch für sich selbst. Er wird zu den Gewinnern gehören.

Karl-Heinz Schulz ist Inhaber von Mandelkern Management und Kommunikation e.K.

Aktuelle Kongresse zum Thema Fachkräftesicherung:

9. April, IHK Frankfurt am Main
4. Frankfurter Demografiekongress
„Zukunfts(T)raum für FrankfurtRheinMain“
www.demografienetzwerk-frm.de

27. Mai, IHK Köln
„Fachkräfte sichern: heiße Eisen anfassen“
www.fachkraefte-jetzt.de

Aus der Produktfamilie Deutscher AnwaltSpiegel

DisputeResolution

Das Online-Magazin

Jetzt für den kostenlosen Bezug registrieren: www.disputeresolution-magazine.de

Seit Dezember 2013 berichtet das Online-Magazin Dispute Resolution quartalsweise praxisnah und fachjournalistisch über Themen, die die gerichtliche und außergerichtliche Streitbeilegung betreffen. Unsere hochkarätigen Autoren haben alle relevanten Themen in Bezug auf Arbitration, Litigation und Mediation im Blick.

Unsere Leserzielgruppe sind große und mittelständische Unternehmen (branchenübergreifend), Sozietäten, Gerichte sowie Staatsanwaltschaften.

DisputeResolution ist eine Gemeinschaftspublikation von F.A.Z.-Institut und German Law Publishers.

Herausgeber

F.A.Z.-INSTITUT


German Law Publishers
www.germanlawpublishers.com

Strategische Partner

BEITEN BURKHARDT


MANNHEIMER SWARTLING


RÖSSNER RECHTSANWÄLTE
München Berlin


DLA PIPER


pwc

SCHMITZ & PARTNER
RECHTSANWÄLTE

 HEUKING KÜHN LÜER WOJTEK

Rechtsanwalt beim BGH
Dr. Matthias Siegmann

WHITE & CASE

Kooperationspartner


BUCERIUS CENTER
ON THE LEGAL PROFESSION

eucon | Europäisches Institut
für Conflict Management e.V.
leading in business mediation

FORIS
finanziert Prozesse.

Moral und Gewinn sind kein Gegensatz

Um erfolgreich zu sein, werden junge Führungskräfte Ökonomie und Gesellschaft nicht länger als Gegensatz definieren / Die Managementlehre muss neue Wege weisen

Von Dr. René Schmidpeter

Theorien haben die Macht, die Realität zu verändern. Managementansätze, wie zum Beispiel der Shareholder-Value-Ansatz oder die Principal-Agent-Theorie, haben sich in den neunziger Jahren an den Hochschulen durchgesetzt. Diese Theorien haben damit nicht nur das Denken und Handeln einer ganzen Managementgeneration, sondern auch die Sicht auf die Realität verändert. Was vor rund 20 Jahren in den Führungsschmieden gelehrt wurde, bestimmt bis heute die Sichtweise auf die Realität und damit das übliche Managementhandeln.

Diese Managementansätze und -sichtweisen feierten in einer Zeit der vermeintlich grenzenlosen Ressourcen zunächst große Erfolge. Dies änderte sich spätestens mit dem Zeitpunkt, in dem die globalen Bedingungen sich massiv veränderten. Knappe Ressourcen, demographische Veränderungen und nicht zuletzt die Finanzkrise haben gezeigt, dass Gewinne nicht auf Dauer zu Lasten Dritter

bzw. der Umwelt gemacht werden können. Insbesondere für die nachkommenden Managementgenerationen ergeben sich daraus vielfältige neue Herausforderungen. Unternehmen müssen aufgrund der gestiegenen Transparenz auf den Märkten sowie durch neue Medien stärker als bisher darauf achten, dass ihr Handeln nicht nur marktkonform ist, sondern auch Zustimmungsfähig bleibt.



Deshalb wird es notwendig, viele bis dato erfolgreiche Geschäftsmodelle (zum Beispiel in der Automobil-, Energie- oder Finanzbranche) innerhalb kurzer Zeit an die veränderten Bedingungen anzupassen. In den Schlüsselindustrien der deutschen Wirtschaft haben Vorreiterunternehmen bereits begonnen, vermehrt in Produkt-, Service- und Managementinnovation (neue Mobilitäts-, Finanz- oder Energiekonzepte) zu investieren sowie ein neues Managementparadigma der Nachhaltigkeit zu definieren.

Hierin liegt die Chance von jungen Nachwuchskräften, die mit neuen Sichtweisen und einem erhöhten Problembewusstsein an die neuen Managementaufgaben herangehen können. Es geht nicht mehr um ein Entweder-oder-, sondern um ein Sowohl-als-auch-Denken. Viele junge Führungskräfte müssen nun dem Anspruch gerecht werden, gesellschaftliche Interessen stärker als früher bei unternehmerischen Entscheidungen einzubeziehen. Das Wissen um Corporate Social Responsibility, das immer mehr Nachwuchskräfte während ihrer Ausbildung erwerben, hilft ihnen dabei, die richtigen Managementinstrumente und -methoden einzusetzen.

Im Rahmen ihrer Ausbildung wird den zukünftigen Fachkräften an den Hochschulen nun immer häufiger bereits im Studium vermittelt, dass das in einer Marktwirtschaft dringend benötigte Vertrauen in unternehmerisches Handeln nur dann langfristig gesichert werden kann, wenn der Mehrwert des unternehmerischen Handelns für die Gesellschaft klar ersichtlich ist. Moral und Gewinn

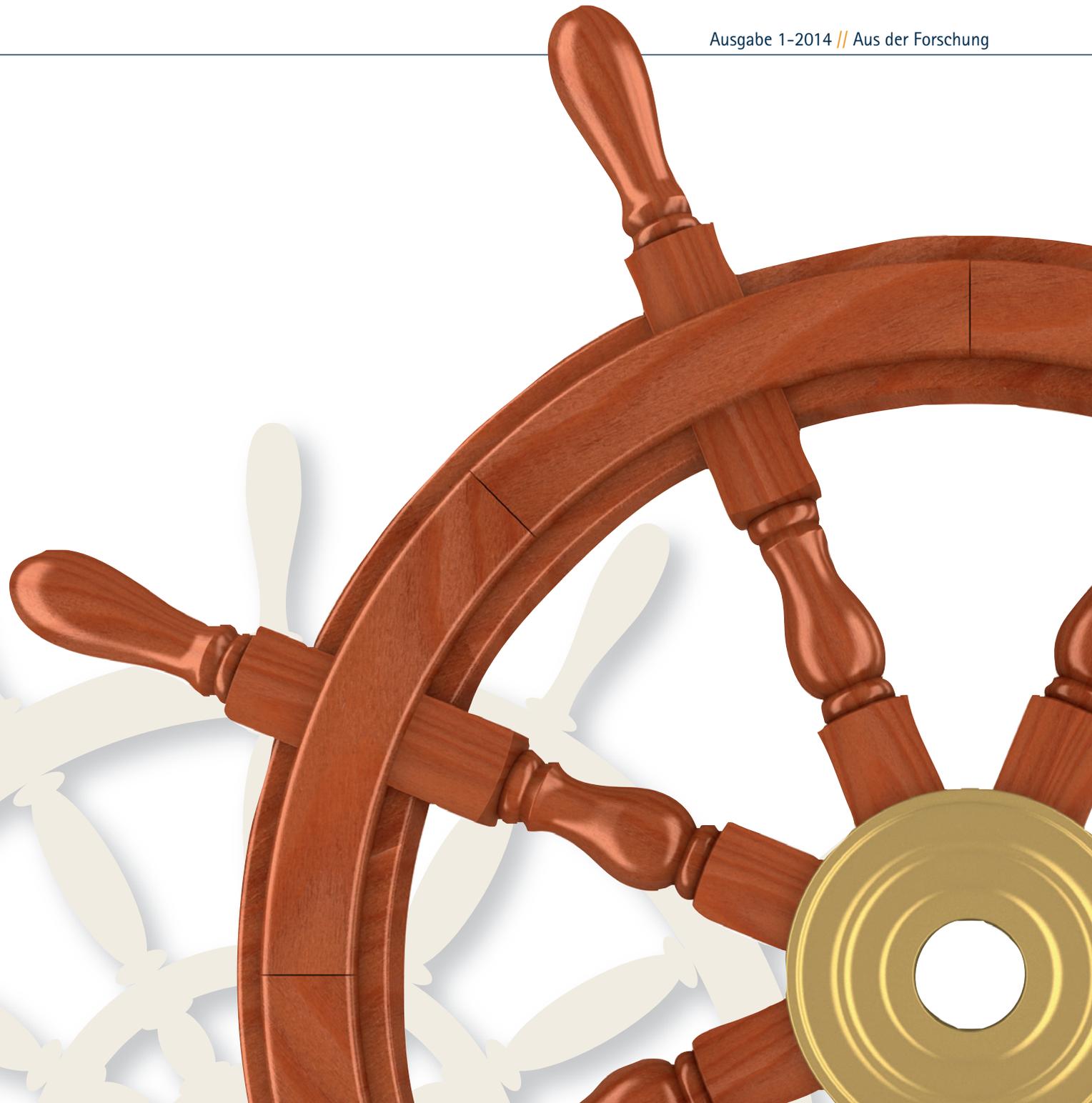
sind hierbei kein Gegensatz. Dabei wird den Unternehmen eine größere Verantwortung nicht nur in ihrem Kerngeschäft zugeschrieben, sondern auch bei der Weiterentwicklung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (Bildung, Fachkräfte etc.). Es wird im Management somit vermehrt um die Frage gehen: Wie können Unternehmen den gemeinsamen Konsens der sozialen Marktwirtschaft konstruktiv weiterentwickeln, um so die Grundlage für erfolgreiches Wirtschaften zu erhalten?

Um die unternehmerische Verantwortung neu zu definieren bzw. wiederzubeleben, braucht es eine neue Sichtweise in der Betriebswirtschaftslehre. Das im 12. Jahrhundert entstandene individuelle ethische Konzept des ehrbaren Kaufmanns ist dafür weiterhin notwendig, aber nicht hinreichend, wenn es nicht mit konkreten Managementmodellen verknüpft wird. In einer globalisierten Welt mit anonymen Märkten, weltweiter Interaktion und technologischen Innovationen bedarf es eines betriebswirtschaftlichen Ansatzes

von Verantwortungsmanagement – oder neu-deutsch Corporate Social Responsibility (CSR). Dieser neue Managementansatz schließt zwar an die Idee des ehrbaren Kaufmanns an, geht aber darüber hinaus, indem er die Komplexität der heutigen globalisierten Welt thematisiert und mit unternehmerischer Methode angeht.

Es geht bei CSR nicht um die Grenzen des Wachstums, wie oft irrtümlich diskutiert, sondern um das Wachstum der Grenzen. Wie können Unternehmen durch unternehmerische Innovationen einen positiven Beitrag für das Zusammenleben in der Gesellschaft liefern? Hierzu reicht es nicht aus, nur defensiv Schaden zu reduzieren, sondern unternehmerisches Handeln muss systematisch auf die Mehrung des gesellschaftlichen Nutzens ausgerichtet werden. Nur dann sind Unternehmen wichtige Treiber für gesellschaftliche Innovationsprozesse („Social Innovation“).

Die Idee der sozialen Marktwirtschaft bekommt in der gegenwärtigen CSR-Diskussion



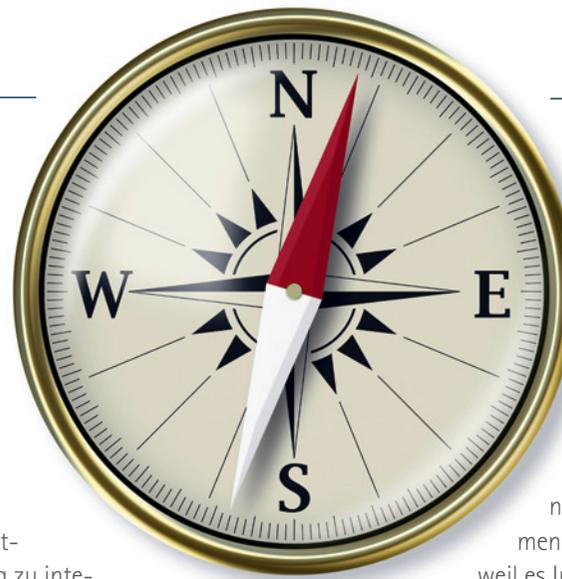
damit eine neue Deutung: Unternehmen nutzen wieder vermehrt ihr Know-how und ihre Kreativität, um neue Produkte, Märkte und Managementansätze zu entwickeln, die dabei helfen, die drängenden gesellschaftlichen Herausforderungen zu lösen. Es geht nicht um die Frage „Gewinne – ja oder nein?“, wie es manche Ideologen gerne formulieren, sondern darum, ob die Gewinne zum Wohle der Allgemeinheit oder auf Kosten Dritter erwirtschaftet werden. Verantwortliches Management hat zum Ziel, sowohl den eigenen als auch den gesellschaftlichen Mehrwert zu steigern. Dies ist das klassische – in der aktuellen Diskussion neu entdeckte – Paradigma wirtschaftlichen Handelns, das schon Adam Smith formulierte. In der Kombination einer Wiederbelebung der Idee des ehrbaren Kaufmanns und der Justierung des vorherrschenden Managementparadigmas liegt die Chance einer Neuausrichtung der bestehenden betriebswirtschaftlichen Disziplinen.

Es geht dabei nicht darum, das Rad neu zu erfinden, sondern die bewährten betriebswirtschaftlichen Methoden gezielt für gesellschaftliche Fragestellungen einzusetzen. Betriebswirtschaftliche Methoden helfen, die Rentabilität und die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu erhöhen, wenn sie durch eine konsistente CSR-Strategie geleitet sind. Indem sie zum Beispiel helfen, die Auswirkungen unternehmerischer Prozesse auf die

Mitarbeitermotivation, die Kundenzufriedenheit, die Reputation oder aber auch die Qualität der Zulieferbeziehungen in die betriebliche Entscheidungsfindung zu integrieren.

Neben der bloßen Frage nach der Effizienz rückt in der aktuellen CSR-Diskussion zunehmend auch die Frage nach der Effektivität in den Fokus. Ist das Geschäftsmodell des Unternehmens überhaupt zukunftsfähig? Braucht es neue Produkt-, Service- und/oder Managementinnovationen? Müssen, um die langfristige Rentabilität des Unternehmens zu erhalten, ökologische und soziale Fragen stärker als bisher in die Kalkulationen einbezogen werden? Ist die Externalisierung von Kosten, zum Beispiel die Verschmutzung der Umwelt, auf Dauer gesamtgesellschaftlich ökonomisch sinnvoll bzw. legitim? Wie schätzen die Finanzmärkte die langfristige Zukunftsfähigkeit unseres heutigen Geschäftsmodells ein bzw. welche Risiken sind mit unserem unternehmerischen Handeln verbunden?

All dies sind Fragen, die längst in die Bewertung von Unternehmen durch Investoren mit



einfließen. Mittlerweile gibt es weltweit mehrere Billionen von Dollar und Euro, die auf der Suche nach explizit nachhaltigen Investments sind. Zum einen, weil es Investoren so wollen, zum anderen weil bereits gesetzliche Auflagen zur nachhaltigen Geldanlage (zum Beispiel Pensionsfonds) bestehen. In der Betriebswirtschaftslehre waren die Themen CSR und finanzieller Erfolg lange ein Widerspruch – doch aus der Praxis kommen vermehrt Beispiele, die zeigen, dass gesellschaftliche Verantwortung zutiefst mit dem Unternehmenserfolg zusammenhängt und dass insbesondere die ökonomische Dimension von Nachhaltigkeit entscheidend für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und ganzen Branchen sein wird. So zeigt sich bei erfolgreichen Unternehmen mit einschlägigen CSR- und Nachhaltigkeitsstrategien, dass insbesondere die positive Verknüpfung mit dem Geschäftsmodell der Unternehmen ausschlaggebend für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung und den wirtschaftlichen Erfolg ist.

In dieser Erkenntnis liegt die eigentliche Chance für junge Führungskräfte – ohne die alten Scheren im Kopf –, sowohl Mehrwert

für das Unternehmen als auch die Gesellschaft zu schaffen. Die notwendigen betriebswirtschaftlichen Instrumente und Methoden (Stakeholderdialog, integriertes CSR-Reporting, Nachhaltigkeitscontrolling etc.) werden kontinuierlich von Wissenschaftlern gemeinsam mit Vorreiterunternehmen in Sachen Nachhaltigkeit entwickelt und stehen somit für die zukünftige Managementgeneration zur Verfügung – Instrumente und Sichtweisen, die den Nachwuchskräften helfen, gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Getreu der Leitidee: Unternehmen nicht als Teil des Problems, sondern als Teil der Lösung zu sehen.

Dr. René Schmidpeter hat die Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für Internationale Wirtschaftsethik und Corporate Social Responsibility an der Cologne Business School inne und ist wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für Humane Marktwirtschaft in Salzburg. Er ist Mitherausgeber der Bücher „Social Innovation“ und „Sustainable Entrepreneurship“ sowie des Standardwerks „Corporate Social Responsibility“.

Veranstaltungsreihe // Investition Infrastruktur //

Diskussionsreihe zur verantwortungsvollen Realisierung von Großprojekten

Hilft reden? Kommunikation als Schlüsselfaktor

// 20. März 2014 // 16:00 Uhr // Pagode im Redaktionsgebäude der Frankfurter Allgemeine Zeitung

Sprecher sind unter anderem:

// Dr. Volker Brennecke, Koordinator Gesellschaft und Innovation, Verein Deutscher Ingenieure e.V.

// Obinna van Capelleveen, Pressesprecher, Femern A/S

// Ulrich Lissek, Direktor Kommunikation, Nord Stream AG

// Julian Petrin, Gründer und Buchautor, Nexthamburg e.V.

Diskutieren Sie mit!

// Die Teilnahme ist kostenfrei. //

Programm und Anmeldung online:

www.verantwortungzukunft.com/investition-infrastruktur

Veranstalter

F.A.Z.-INSTITUT

Mitveranstalter

VORWEG GEHEN

Medienpartner

**DER NEUE
KÄMMERER**

Zeitung für öffentliches Haushalts-,
Beteiligungs-, Immobilien- und
Prozessmanagement

FINANCE

Das Magazin für Finanzchefs

**INNOVATIONS
MANAGER**

GUT ZU WISSEN

Bundespreis Ecodesign 2014. Mitte Januar haben Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt den Bundespreis Ecodesign erneut ausgelobt. Anmeldungen in den vier Wettbewerbskategorien Produkt, Service, Konzept und Nachwuchs sind bis zum 14. April 2014 möglich. (www.bundespreis-ecodesign.de)

Unternehmensbarometer zur Gesundheitsförderung. In deutschen Unternehmen hat sich die Gesundheitsförderung etabliert – das schließt der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) aus seinem aktuellen Unternehmensbarometer mit dem Titel „An Apple a Day ...“. Die Umfrage beruht auf den Angaben von rund 1.500 Unternehmen verschiedener Wirtschaftszweige. Ihr zufolge unterstützen bereits 90 Prozent der deutschen Betriebe die Gesundheitsvorsorge ihrer Mitarbeiter oder planen entsprechende Maßnahmen. So hat die Bedeutung des Themas Gesundheitsförderung in den letzten fünf Jahren bei fast zwei Dritteln der befragten Unternehmen stark zugenommen. Auch kleinere und mittlere Unternehmen setzen das Thema vermehrt auf die Agenda. Zu den Maßnahmen zählen beispielsweise eine ergonomische Arbeitsplatzausstattung, Impfungen und Vorsorgeuntersuchungen sowie Sportangebote und Ernährungsberatung. Auch wollen Unternehmen ihre Führungskräfte stärker für das Thema Gesundheit sensibilisieren – und damit die Akzeptanz der Maßnahmen bei den Mitarbeitern erhöhen. (www.dihk.de)

Nachhaltigkeitsberichterstattung hat sich weltweit durchgesetzt. Die Berichterstattung über Nachhaltigkeit hat sich bei Unternehmen in aller Welt durchgesetzt. Fast drei Viertel aller Unternehmen weltweit berichten heute bereits über ihr Nachhaltigkeitsengagement (71 Prozent). Das hat eine KPMG-Studie ergeben, bei der die Berichterstattung der jeweils 100 umsatzstärksten Unternehmen in 41 Ländern untersucht wurde. Seit der letzten Umfrage vor zwei Jahren ist der Anteil der über Nachhaltigkeit Bericht erstattenden Unternehmen um sieben Prozentpunkte gestiegen. Von den 250 größten Unternehmen der Welt (G 250) berichten 93 Prozent über ihr Nachhaltigkeitsengagement. Vor allem in der Asien-Pazifik-Region ist in den vergangenen beiden Jahren der Anteil der Unternehmen stark gestiegen, die einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen, nämlich von 49 auf 71 Prozent.

Dienstleistungen fördern nutzerfreundliche Elektromobilität. Auf welche Weise helfen innovative Dienstleistungen dabei, die Nutzerorientierung von Elektromobilitätslösungen zu verbessern? Und: Wie sehen die Mobilitätsmärkte von übermorgen aus? Mit diesen Fragestellungen beschäftigt sich das Projekt Delfin. Die Abkürzung steht für „Dienstleistungen für Elektromobilität – Förderung von Innovation und Nutzerorientierung“. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, das Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) an der RWTH Aachen sowie das Karlsruhe Service Research Institute (KSRI) am KIT widmen sich im Rahmen des Projekts erstmals fokussiert dem Thema Dienstleistungen im Forschungsbereich Elektromobilität. Das Projekt präsentiert sich als Begleitvorhaben im Förderschwerpunkt „Dienstleistungsinnovationen für Elektromobilität“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

Psychische Gesundheit im Betrieb. Das Thema psychische Gesundheit gewinnt immer mehr an Bedeutung. Der Ausschuss für Arbeitsmedizin beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat eine arbeitsmedizinische Empfehlung dazu entwickelt. Sie beschreibt, welchen Beitrag Betriebsärzte zum Erhalt und zur Wiederherstellung der psychischen Gesundheit der Beschäftigten leisten können.

Hightech-Unternehmen brauchen Zuwanderung. Angesichts der aktuellen Zuwanderungsdebatte hat der Bundesverband Bitkom auf den weiterhin hohen Bedarf an ausländischen Fachkräften für die Hightech-Branche hingewiesen. Aktuell fehlen in Deutschland 39.000 IT-Spezialisten, vor allem Software-Entwickler. „Trotz erfreulich gestiegener Zahl von Studierenden in der Informatik werden wir unseren Fachkräftebedarf auch künftig ohne Zuwanderung nicht decken können“, sagt Bitkom-Präsident Prof. Dieter Kempf. Einer Umfrage von Bitkom Research im Auftrag des Business-Netzwerks LinkedIn zufolge plant jedes zehnte deutsche Unternehmen, in den kommenden zwölf Monaten ausländische Fach- und Führungskräfte einzustellen. Unter den Großunternehmen ist es sogar mehr als jedes zweite (55 Prozent). Dabei gibt fast die Hälfte dieser Unternehmen (49 Prozent) an, Deutschland müsse sein Standortmarketing im Ausland verbessern und die Willkommenskultur für Zuwanderer stärken.

„Nachhaltiger Warenkorb“ als App. Was genau ist eigentlich nachhaltiger Konsum, und wie trifft man die richtige Kaufentscheidung? Der „Nachhaltige Warenkorb“ gibt Antworten auf diese und viele weitere Fragen rund um das Thema Bewusst einkaufen. Ab sofort gibt es den Warenkorb auch als App. Die einzelnen Produkte werden sowohl in Hinblick auf ihre Umweltverträglichkeit als auch auf ihre Sozialverträglichkeit bewertet. Die App steht für Android-Endgeräte sowie iOS-Betriebssysteme (iPad und iPhone/iPod) und in Kürze auch für Windows Phone 8, Blackberry 10 OS und Firefox OS zur Verfügung. Herausgeber des „Nachhaltigen Warenkorbs“ ist der Rat für Nachhaltige Entwicklung.

FACTS & FIGURES

// Weltweit größte CEO-Studie zur Nachhaltigkeit / Vorstände fordern Politik zum Handeln auf

2013 Studie (accenture)

Zwei von drei Vorstandschefs (67 Prozent) sind der Meinung, dass Unternehmen nicht genügend tun, um global nachhaltiger zu wirtschaften. Die große Mehrheit der Topmanager steht weiter hinter dem Konzept der Nachhaltigkeit, wünscht sich aber mehr Unterstützung durch die Politik. Das sind die wichtigsten Ergebnisse der CEO-Nachhaltigkeitsstudie des United Nations Global Compact und der Beratungsgesellschaft Accenture. Deutsche Vorstände sind besonders skeptisch, was den Fortschritt in Sachen Nachhaltigkeit angeht. Neun von zehn Unternehmenslenkern (87 Prozent) halten die bisherigen Anstrengungen für unzureichend.

Für die Befragung bewerteten insgesamt 1.000 Vorstandschefs in 103 Ländern den

Fortschritt der globalen Wirtschaft im Bereich der Nachhaltigkeit. Die Studie erscheint alle drei Jahre und ist die weltweit größte Befragung von CEOs zu diesem Thema. Sie umfasst außerdem ausführliche Interviews mit 75 Topmanagern und analysiert, wie es Unternehmen gelingt, Nachhaltigkeit und Geschäftserfolg miteinander zu verbinden. Demnach verstehen immer mehr Firmenlenker Nachhaltigkeit als Chance. 78 Prozent sehen darin eine Möglichkeit, weiter zu wachsen und innovativer zu werden, und 79 Prozent glauben, dass sie durch nachhaltigeres Wirtschaften künftig einen Wettbewerbsvorteil in ihrer Branche haben werden. Wie schon vor drei Jahren erachten 93 Prozent der Befragten Umweltbelange, soziale Fragen und verantwortungsvolle Unternehmensführung als wichtig für die geschäftliche Zukunft ihrer Firmen. Allerdings ist die Zahl derjenigen, die Nachhaltigkeit für sehr wichtig halten, von 54 Prozent vor drei Jahren auf jetzt 45 Prozent gesunken.

In Europa sind es sogar nur noch 34 Prozent. Andererseits ist die große Mehrheit (84 Prozent) der Meinung, dass die Wirtschaft Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit sein sollte. Die Befragten verweisen aber auf eine Reihe von Hindernissen.



// Der Einfluss nachhaltiger Kapitalanlagen auf Unternehmen

2013 Studie (oekom)

Viele Investoren verbinden mit der Berücksichtigung von sozialen und umweltbezogenen Kriterien bei ihren Investitionen in Aktien und Anleihen von Unternehmen das Ziel, diese zu einem verstärkten Engagement für eine nachhaltige Entwicklung zu motivieren. Um zu analysieren, inwiefern dieser Hebel funkti-

oniert, hat oekom research auf Grundlage der Principles for Responsible Investment (PRI) und in Kooperation mit dem dem Deutschen Global-Compact-Netzwerk 750 Großunternehmen weltweit zu den Wirkungen von nachhaltigen Kapitalanlagen und Nachhaltigkeitsratings befragt.

Die Ergebnisse aus 199 beantworteten Fragebögen bestätigen die Hebelwirkung. Für knapp zwei Drittel der befragten Unternehmen waren die Anforderungen von Nachhaltigkeits-Ratingagenturen ein ausschlaggebender Faktor, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Bei jedem dritten befragten Unternehmen beeinflussen die Anfragen von Nachhaltigkeitsanalysten die Gesamtstrategie, bei zwei von drei Unternehmen die Nachhaltigkeitsstrategie. 30 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass das Abschneiden im Nachhaltigkeitsrating Einfluss auf die Vergütung der Führungskräfte hat. Die wirkungsvollsten Strategien im nachhaltigen Invest-

ment sind der Best-in-Class-Ansatz und das Shareholder-Engagement.



// Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit

2013 Studie (iga.Report 23)

Das Arbeitsleben hat sich in den vergangenen 20 Jahren rasant gewandelt. Zunehmend prägen neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) den Berufsalltag von immer mehr Beschäftigten. In diesem Zusammenhang wird gegenwärtig verstärkt die ständige Erreichbarkeit von Beschäftigten außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit durch neue technische Geräte wie Smartphones diskutiert. Grundsätzlich werden Chancen im Zusammenhang mit dieser Entwicklung gesehen. Jedoch gibt es auch Hinweise auf negative gesundheitliche Auswirkungen.

Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) hat es sich in ihrem Projekt „Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit auf die Gesundheit und Präventionsmöglichkeiten“ zum Ziel

gesetzt, einen Überblick über die Thematik zusammenzustellen.

Insbesondere drei Fragestellungen stehen dabei im Zentrum: 1. Wie verbreitet ist das Phänomen der ständigen Erreichbarkeit im Arbeitsleben? 2. Welche möglichen Auswirkungen auf die Gesundheit sind mit ständiger Erreichbarkeit verbunden? 3. Welche Erkenntnisse bezüglich eines empfehlenswerten Umgangs mit ständiger Erreichbarkeit in Unternehmen liegen vor? Vertieft wurde der Überblick durch eine qualitative Studie zur ständigen Erreichbarkeit mittels Interviews mit wissenschaftlichen Expertinnen und Experten und durch eine gezielte Unternehmensbefragung.



// Konsumethik zwischen persönlichem Vorteil und sozialer Verantwortung

2013 Trendstudie (Otto Group)

In gesättigten Märkten gewinnen immaterielle Werte an Bedeutung. Bürger, die kritischer und bewusster konsumieren, legen mehr Wert auf soziale Verantwortung. In der

Netzwerkökonomie werden Beziehungen und das unmittelbare Produktumfeld wesentlicher als die Produkte selbst. Die Menschen beurteilen den Wert eines Produktes danach, welchen Beitrag es zur persönlichen Lebensqualität leistet. Dieser Anspruch geht über die reine Produktqualität hinaus.

Unternehmen müssen daher nicht nur durch qualitativ hochwertige Produkte, sondern vor allem durch ökologisch und sozial korrekte Herstellung Antworten liefern. Das betrifft das gesamte Unternehmen – Geschäftsmodell, Strategie und Kultur – und ist keine Aufgabe einer einzelnen Abteilung. Die gestiegene soziale Sensibilität der Menschen zeigt sich an der Bewertung der Aspekte, die als relevanter Beitrag der Unternehmen zur Steigerung der eigenen Lebensqualität gesehen werden. Faire Arbeitsbedingungen und gesellschaftliche Verantwortung zählen hier mehr als individuelle Motive wie guter Kundenservice oder Zeitersparnis. Diese Ergebnisse sind Ausdruck eines größeren Bedürfnisses nach ethisch korrektem Unternehmenshandeln.

Gleichzeitig sind sie Abbild der individuellen Bequemlichkeit und des Wunsches nach Entlastung. Unternehmen können die Le-

bensqualität der Kunden erhöhen, wenn sie ihnen sorgenfreien Konsum ermöglichen, wenn sie nachvollziehbar und glaubwürdig die Voraussetzungen schaffen, um den Menschen ein gutes Gefühl beim Einkaufen zu geben. Unternehmen müssen dafür Sorge tragen, dass ihre Produkte und Dienstleistungen den Kunden einen individuellen Nutzen bieten. Aber sie müssen sich auch darum kümmern, dass die ökologischen und sozialen Erwartungen der Menschen erfüllt werden. Die Studie „Lebensqualität“ ist die vierte Trendstudie der Otto Group zum ethischen Konsum.



Die Initiatoren

F.A.Z.-INSTITUT

VERANTWORTUNG
ZUKUNFT

AmCham
GERMANY

Die Strategischen Partner

BMW
GROUP



Deutsche Messe



Finanzgruppe

ING DiBa

LANXESS

Nord Stream
The new gas supply route for Europe

SIEMENS

Die Medienpartner

FINANCE
Das Magazin für Finanzchefs

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

INNOVATIONS
MANAGER

kommunikations
manager

Markt
UND MITTELSTAND
DAS WACHSTUMSMAGAZIN

Weitere Kooperationen

GreenTec
Awards

Demografienetzwerk
FrankfurtRheinMain

deutsches
csr-forum

THE FUTURE OF CSR
5th INTERNATIONAL CONFERENCE ON
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
OCTOBER 14-15, 2012 - BERLIN



GGG
GOTHAN GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT & INNOVATION
HEILBRONN

ZVEI:
Die Elektroindustrie

Impressum

Verantwortliche Redakteurin
Gabriele Kalt (gk)
g.kalt@verantwortungzukunft.com

Redaktion
Sarah Bautz (sah); Kai Praum (kp)
www.verantwortungzukunft.com

Projektmanagement
Kai Praum

Verlag
F.A.Z.-Institut für Management-,
Markt- und Medieninformationen GmbH
Geschäftsführung
Volker Sach
Frankenallee 68-72
60327 Frankfurt am Main
Telefon 069 7591 1888
Telefax 069 7591 1843
info@faz-institut.de
www.faz-institut.de

Abonnement
Onlinemagazin: kostenloser Download
Jahresabonnement (print): 25,00 Euro
Einzelausgabe: 15,00 Euro
Veröffentlichung: quartalsweise
Gestaltung: Rodolfo Fischer Lückert
Titelbild: Thinkstock

Druck und Verarbeitung
Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am
Main (mit Ökofarben gedruckt auf umwelt-
freundlichem Papier, Maxi Silk IGEPa)

Wir drucken
klimaneutral
mit natureOffice

Haftungsausschluss
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert
und zusammengestellt. Für die Richtigkeit
und Vollständigkeit des Inhalts von „Ver-
antwortung Zukunft – Das Magazin“ über-
nehmen Redaktion und Verlag keine Ge-
währ. Alle Rechte zur Vervielfältigung und
Verbreitung in gedruckter, digitaler oder
sonstiger Form sind dem Verlag vorbehalten.



**TRY A DIGITAL SUBSCRIPTION TO THE INTERNATIONAL NEW YORK TIMES.
UNDER €1 FOR YOUR FIRST 12 WEEKS.**

The International New York Times is an exciting offering that delivers essential global news, business insights and cultural content. An extensive network of bureaus and editing hubs around the world provides relevant and timely coverage 24/7, resulting in a truly global sensibility. Experience all the International New York Times has to offer today with a digital subscription.

GO TO INYT.COM/INEUROPE

International New York Times

THE WORLD. AND WHAT TO MAKE OF IT.

Krisen sicher.



Wir sind Teil der Lösung.

Das Auf und Ab der Märkte gehört zum Börsengeschäft – Systemkrisen nicht. Wir haben bereits vor Jahren die Prozesse im Wertpapier- und Derivatehandel um ein wichtiges Element erweitert: die Absicherung. So kann der Ausfall eines Marktteilnehmers nicht zu einer Systemkrise führen. Auch damit stabilisieren wir Wirtschaft und Wachstum.



Mehr unter www.deutsche-boerse.com/teilderloesung