

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



Wie Unternehmen nachhaltiger werden

Postagilität: Svenja Hofert im Interview // // // // Wann ist ein Job sinnvoll?
// // // // Wie Vergütungssysteme gerecht und fair gestaltet werden können

Liebe Leserinnen und Leser,

Nachhaltigkeit ist schon lange kein Buzzword mehr, das hauptsächlich für Imagebroschüren taugt. Die freiwillige Verpflichtung auf soziale Zwecke, die Einhaltung menschenrechtlicher Standards und klimafreundliche Produktion ist als Corporate Social Responsibility (CSR) in einigen deutschen Unternehmen verankert.

Das Engagement zeigt sich auf vielen Ebenen: Geschäftsleute verzichten auf Flüge, steigen stattdessen auf die Schiene um oder bilden für Dienstreisen sogar Fahrgemeinschaften. Mittelständler informieren sich über CSR-Risiken in globalen Lieferketten. Auch die Finanzwelt zieht mit: Nachhaltigkeitsfonds versprechen Anlegern, dass sich Rendite mit einem guten Gewissen vereinbaren lässt.

All der guten Taten zum Trotz: Nachrichten macht soziale Verantwortung vor allem dann, wenn ihre Abwesenheit zu beklagen ist. So haben Betriebe deutschlandweit Maßnahmen zur Eindämmung von COVID-19 implementiert und in einem beispiellosen Experiment Beschäftigte ins Homeoffice verlegt, größere Schlagzeilen bekamen aber die skandalösen Arbeitsbedingungen in einigen Schlachthöfen.

Glaubwürdigkeit ist schwer zu erlangen und leicht zu verlieren. Viele Verbraucherinnen und Verbraucher sind gegenüber den frohen Botschaften fairer und ökologischer Produkte ohnehin skeptisch. Wenn dann einzelne Firmen ihr althergebrachtes Geschäft nur grün tünchen, färbt der Verdacht des Greenwashings auf ganze Branchen ab.



Wilhelm Schilling,

Diplom-Psychologe, Vorstand der Sektion
Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.

info@wirtschaftspsychologie-bdp.de

CSR hat also ein Kommunikationsproblem. Es wirkt auch in den Unternehmen. Da feiert ein Management prestigeträchtige Projekte, gleichzeitig finden die Beschäftigten kaum eine Möglichkeit, Nachhaltigkeit in den eigenen Arbeitsalltag einzubringen, etwa im Umgang mit Kunden und Lieferanten. Wenn sie überhaupt eine Notwendigkeit dafür sehen – denn CSR, die von oben herab verkündet wird, führt zu einer „positiven, wohlwollenden Passivität“, wie Riccardo Wagner in seinem Beitrag zu unserem Schwerpunkt „Nachhaltigkeit“ schreibt. Ein Wandel in den Köpfen und in der Organisationskultur gelingt so nicht.

Doch wie verbessert man die CSR-Kommunikation? Wie fördert man die Motivation zur Nachhaltigkeit? Wie schärft man das Bewusstsein für die Stakeholder? Und lohnen sich all die Anstrengungen überhaupt? Dazu finden Sie in unserem Schwerpunkt eine Fülle interessanter Ideen.

Yvonne Glock und Johanna Veith betonen die Vorbildfunktion von Führungskräften und erläutern, wie man sie am besten schult. Anne Fries erklärt die Wichtigkeit von Anreizsystemen wie Vergütung und Karrierechancen. Dass Purpose-driven-Unternehmen keine naiven Weltverbesserer sind, sondern sich gerade in Krisenzeiten bewähren, verdeutlicht Franziska Fink, während Matthias Rosenberger die Resilienz von Firmen am gelungenen Wechselspiel von Marke, Organisation und Wertschöpfung festmacht.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Ihr
Wilhelm Schilling

Inhalt

3
Editorial

6
News & Trends

62
Welche Bücher mich beeinflusst haben

Johannes Thönneßen stellt uns die fünf Bücher vor, die sein Leben am nachhaltigsten geprägt haben.

66
**Vorschau/
Impressum**

GENDER-REGELUNG:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Personenbezeichnungen abwechselnd die männliche und die weibliche Form. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter.

Forum



8
**„Es geht um ein neues Level,
eine Weiterentwicklung“**

Svenja Hofert, Management- und Karriereberaterin, beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der neuen Arbeitswelt. Wir sprachen mit ihr über Postagilität.

14
Wann „macht“ ein Job Sinn?

Ohne das Erleben von Sinn sind Menschen nur schwerlich zu motivieren, das gilt für das Privatleben ebenso wie für den Beruf. Doch wie kommt der Sinn in die Arbeit? Und welche Rolle spielen dabei die Führungskräfte?

20
**GOOD PAY: Vergütungssysteme
betriebsspezifisch, gerecht und fair
gestalten**

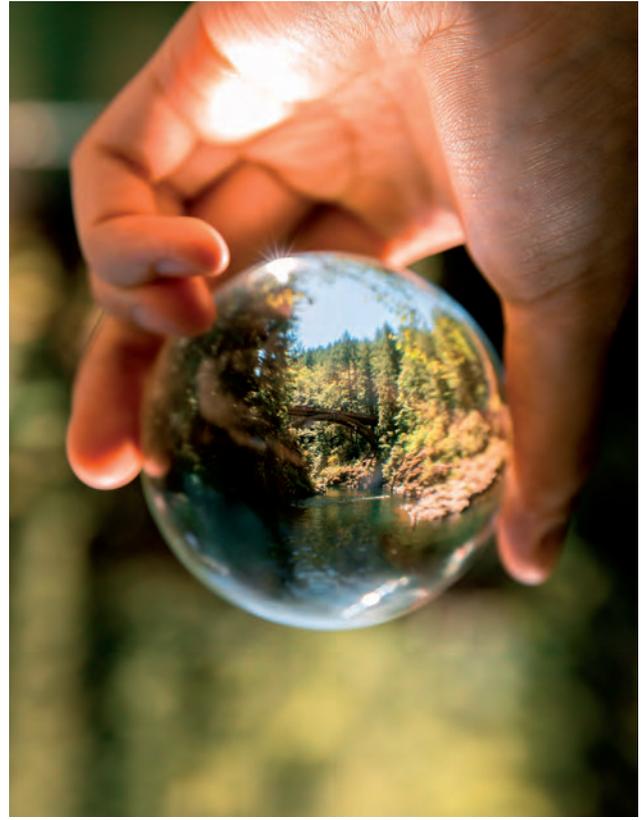
Die gerechte Gestaltung von Vergütungssystemen ist eine Herausforderung für jedes Unternehmen, das seine Mitarbeiter extrinsisch motivieren will. Das Konzept „Good Pay“ bietet einen Werkzeugkasten für alle Schritte: von der gemeinsamen Erarbeitung durch die Stakeholder über die gerechte Gestaltung des Vergütungssystems bis hin zu seiner fairen Anwendung.

Schwerpunkt

Wie Unternehmen nachhaltiger werden

Unternehmen erkennen zunehmend, dass die Positionierung als verantwortlicher Marktteilnehmer Vorteile bringt: Kundenbindung, Attraktivität als Arbeitgeber, Bündnispartner der Zulieferer und verlässlicher Player im Gemeinwesen. Nur eines ist dabei gefährlich: wenn der Eindruck von Greenwashing entsteht.

50



26

Purpose bringt Unternehmen besser durch die Krise

Purpose Driven Organizations sind Unternehmen, die einem höheren Sinn folgen und dadurch nicht nur besser in die Zukunft, sondern auch besser durch Krisen kommen. Die Autorin zeigt, was genau dahintersteckt, wie Firmen diesen Weg gehen und wie man solche Organisationen entwickelt.

32

Interne Kommunikation für einen nachhaltigen Wandel

Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung sind zu einer zentralen Aufgabe geworden, und eine authentische interne Kommunikation kann dazu beitragen, Mitarbeitende dauerhaft zu motivieren und zu binden.

38

Nachhaltigkeit trainieren

Nachhaltigkeit wird noch nicht in allen Unternehmen umgesetzt. Deshalb haben unsere Autorinnen ein Nachhaltigkeitstraining konzipiert, das Führungskräfte für das Thema sensibilisieren und den Umsetzungsbezug im eigenen Unternehmen herstellen soll.

46

Ganzheitlich denken

Die Unternehmensberaterin Dr. Anne Fries spricht im Interview über Nachhaltigkeitskampagnen, die Rolle von HR und die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden.

56

Resonance Economy

Unser Wirtschaftssystem befindet sich im radikalen Umbruch. Der Markt wird selbststeuernd sein Überleben sichern. Nur was bedeutet das für die einzelnen Unternehmen?