



Gerhard Tinnefeldt

Alles unter einem Hut!

Liebe Leserin,
lieber Leser,

in unserem Leitartikel greifen wir nochmal das Thema Nachhaltigkeit auf. Genauer gesagt zeigen wir, was Personalverantwortliche tun müssen, damit das Nachhaltigkeitsprinzip in der Praxis gelebt und umgesetzt wird. Dabei ist es wahrscheinlich eine langfristige Aufgabe, die Mitarbeiter auf den Kanon wirtschaftlicher, ökologischer und gesellschaftlicher Ziele einzustimmen. Dagegen steht zum Abschluss der Ausgabe das Thema „Befristete Arbeitsverträge“. Dies ist aktuell, weil die Planungshorizonte in vielen Branchen immer kürzer werden. Führungskräfte müssen beides unter einen Hut bringen, langfristig auf Nachhaltigkeit achten und kurzfristig den Personaleinsatz organisieren. Es führt kein Weg daran vorbei – Führung ist auch und vor allem der Umgang mit Widersprüchen! Stellen Sie sich der Herausforderung!

Gerhard Tinnefeldt

Gerhard Tinnefeldt ist Wirtschaftspsychologe und arbeitet als Karrierecoach sowie als Berater und Trainer im Bereich Führung, Kommunikation und Personalauswahl.

Sicher motivieren

Nachhaltige Personalarbeit

Ist Nachhaltigkeit nur ein Modewort, das man verkaufsfördernd verwendet? Wer es mit der Nachhaltigkeit ernst meint, geht nicht nur schonend mit Umweltressourcen um, sondern bezieht alle Aspekte des unternehmerischen Handelns in das Konzept ein – auch und insbesondere das Personalwesen!

Der Begriff Nachhaltigkeit steht für den schonenden Umgang mit der Umwelt und auch für den langfristig schonenden Einsatz von Ressourcen.

In welcher Weise die Grundsätze der Global Reporting Initiative (GRI) Unternehmen dabei unterstützen können, hat Angela von Leber in ihrem Beitrag „Nachhaltige Unternehmensführung“ (siehe FUM 08/14) anschaulich beschrieben.

Sie hat die drei zentralen Handlungsfelder herausgestellt: Gleichrangig nebeneinander stehen die ökologische, die wirtschaftliche und die gesellschaftliche Kategorie. Diese drei Handlungsfelder in ein Gleichgewicht zu bringen, stellt jedes Unternehmen und die handelnden Verantwortlichen vor Herausforderungen.



Vorsicht:

Nur mit Mitarbeitern, die die Nachhaltigkeit leben und den damit vorhersehbaren Zielkonflikten gewachsen sind, lässt sich nachhaltiges Wirtschaften umsetzen. Dafür muss sich das Personalwesen im Rahmen der Personalbeschaffung sowie der Aus- und Weiterbildung aktiv einsetzen!

Das Personalwesen: die strategische Ausrichtung

Das Personalwesen bzw. das HR Management (im folgenden HRM) mit seiner zentralen Kompetenz für die Mitarbeiterentwicklung sollte eine führende und moderierende Rolle bei der Konzeption, Einführung, Umsetzung und Verbesserung des Managementsystems Nachhaltigkeit einnehmen. So wird es zum strategischen Partner der oberen Leitungsebene.

Sechs Arbeitsfelder und Handlungsprinzipien

Die Aufgaben des HRM reichen von pragmatischen, einfachen Aktionen zu komplexen Interventionen mit hohem internen Koordinationsbedarf. Ich stelle die Prinzipien bzw. Aufgaben in einem kurzen Überblick vor und zwar gestaffelt von einfach zu komplex.

1. Personalbeschaffung

Das HRM kann bereits in der Stellenausschreibung deutlich machen, dass das Unternehmen Wert auf nachhaltiges Wirtschaften legt. Das Unternehmen kann sich z. B. als lokaler Arbeitgeber präsentieren, der am Unternehmenssitz ökologische Initiativen fördert und qualifizierte Talente sucht, die eine langfristige berufliche Perspektive im Unternehmen entwickeln möchten. Hand in Hand geht damit das Anforderungsprofil an den Bewerber.

Kostenfrei! Nutzen Sie Ihren Login auf www.fum-gwi.de



▶ Benutzernamen: fum
▶ Passwort Dezember: coach14
Heftarchiv, Arbeitshilfen und vieles mehr!

3 Effektives Selbstmanagement

Ihr Auftritt ohne Makel

4 Innovativ führen

Perspektivenwechsel in der Führung

6 Persönlichkeit stärken

Strategien für mehr Energie

7 Best Practise

Immer öfter: Befristete Arbeitsverträge



Praxis-Tipp

Bei den Einstellungsinterviews sollten Sie auch die Fähigkeit der Bewerber, mit den Zielkonflikten umzugehen, erfragen. Hilfestellung zum Thema Einstellungsinterviews finden Sie in der aktuellen Sonderausgabe.

2. Arbeitsfeld Weiterbildung

In diesem zentralen Arbeitsfeld hat das HRM viele Möglichkeiten, die Mitarbeiter an das Thema Nachhaltigkeit heranzuführen. Neben einzelnen Seminaren könnte z. B. auch ein Programm aus mehreren Modulen zum Thema Nachhaltigkeit angeboten werden, das mit weiteren Unternehmen am Ort gemeinsam durchgeführt wird und so Ressourcen spart und Netzwerke aufbaut.

Sinnvoll im Sinne der Nachhaltigkeit ist es, die Mitarbeiter an der Zielsetzung und Planung für die Weiterbildung zu beteiligen und zu gewinnen. Partizipation sollte nach Robert Zaugg (2006) auf interne und externe Anspruchsgruppen ausgedehnt werden, z. B. auf die Teammitglieder, die Führung, die internen und externen Kunden des Teams, die Angehörigen.

3. Gleichgewicht von Inanspruchnahme und Regeneration

Dieses Prinzip formulierte Edgar Mat-

ter (2002) mit Blick auf den Ursprung des Wortes Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft: Nur so viel abholzen wie gesund nachwachsen kann! Er überträgt dieses Prinzip auf die Weiterbildung, die immer Zeiträume ohne Aus- und Weiterbildung einplanen sollte, in der die Mitarbeiter neu erworbenes Wissen anwenden, ausprobieren und sich zu eigen machen können, bevor sie sich mit neuem Wissen auseinandersetzen.

Wenn Mitarbeiter schon länger beschäftigt sind, entwickeln sie sich weiter. Daher lohnt sich in regelmäßigen Abständen eine Stärkenermittlung. Sie gibt Hinweise, für welche Aufgaben Mitarbeiter wirklich gut geeignet sind, und man kann die Aufgaben ‚schonender‘ verteilen.

Wenn man den Gedanken weiterspinnt, sollte sich das HRM als Vermittler bei Überforderung sehen und die Mitarbeiter für den achtsamen Umgang mit sich selbst sensibilisieren.



Internet-Tipp

Eine gute Möglichkeit Mitarbeiter zu gewinnen und zu begeistern besteht darin, sich an Wettbewerben zur Nachhaltigkeit zu beteiligen. Dabei hat Ihr Betrieb die Chance sich auszuzeichnen. Diese Auszeichnungen machen das Prinzip Nachhaltigkeit greifbarer und auch nach außen vorzeigbar. Eine Möglichkeit hierzu finden Sie unter: <http://www.nachhaltigkeitspreis.de>

4. Pflege von Ressourcenpartnerschaften

Robert Zaugg (2006) legt auf diesen Grundsatz Wert und sieht auch hier einen großen Handlungsspielraum für das HRM. Bleiben wir z. B. beim Thema „achtsamer Umgang“. Viele Mitarbeiter haben Angst, im betrieblichen Rahmen über ihren Stress zu sprechen. Das HRM kann z. B. in Zusammenarbeit mit örtlichen Ärzten und externen Trainern Beratung anbieten – auf Basis der Freiwilligkeit und Anonymität.

Zu einer Ressourcenpartnerschaft kann z. B. auch das Angebot von Workshops für Studierende und Schüler gehören, um sie mit persönlichen Erfahrungen

praxisnah an das Thema Nachhaltigkeit heranzuführen und damit langfristig für das Thema zu interessieren.

5. Dauerhafter Zugang zu personellen Ressourcen

Mit Blick auf den demographischen Wandel sollte das HRM nach Ina Ehnert (2010) systematisch Wege erkunden, den dauerhaften Zugang zu personellen Ressourcen zu gewährleisten. Das HRM sollte z. B. Ressourcenpartnerschaften mit nahen Schulen, Universitäten und Arbeitsagenturen aufbauen und für die künftige Personalakquise nutzen.

Ina Ehnert (2010) sieht auch als Ziel des HRM, die Ressourcenbasis und die Herkunft der Ressourcen zu erhalten. Es sollte daher eine Übersicht haben, woher sich Mitarbeiter bewerben. Marktbeobachtung und Öffentlichkeitsarbeit sind hier geeignete Mittel.

6. In Stärken und Ressourcen investieren

Ein nachhaltiges HRM ist nach Robert Zaugg (2006) kompetenz- und wissensorientiert: Es fördert gezielt die individuelle und kollektive Lernfähigkeit der Mitarbeiter. Es fördert die Wissensübertragung und Innovationen. Es beteiligt sich am Aufbau von Kompetenzprofilen, die dann zu Kernkompetenzen führen.

Wenn ein Team z. B. seine Produktionsziele nicht erreicht, kann sich das HRM als Moderator anbieten. In Sitzungen ermittelt das HRM dann gemeinsam mit dem Team die Ursachen und initiiert Maßnahmen. Der Teamleiter kann dann mitdiskutieren, und das HRM achtet darauf, dass die Situation nicht als Belastung, sondern als kreativer Ansporn erlebt wird. Dabei kann das Team lernen, aus seinen Stärken heraus motivierende Lösungen zu generieren. ■



Autorin: Die Sprechwissenschaftlerin **Susanne Völker** arbeitet als Team- und Führungskräfteberaterin, Rhetorikcoach und Stimmtrainerin.

Impressum

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG
Römerstraße 4, 86438 Kissing
Tel.: 08233 23 7850, Fax: 08233 23 7860

E-Mail: service@weka.de

Internet: www.weka.de

Persönlich haftende Gesellschafterin: WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing

Geschäftsführung: Stephan Behrens, Michael Bruns, Werner Pehland

Chefredakteur: Gerhard Tinnefeldt (v.i.S.d.P.), Anschrift siehe oben

Objektleitung: Eva Tetzlaff

Satz: contentsign, Altenahr

Druck: DRUCK-Kultur GmbH, München

Erscheinungsweise: monatlich

ISSN: 2194-6795

Alle Angaben in „Führung & Management aktuell“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.