

## Handout

### Mitarbeiter-Rekrutierung im Spiegel der Nachhaltigkeit - alle Macht dem Wissen, Können und Wollen.

Berlin, 23. April 2009

Impulse und Thesen:

Klaus Kofler & Oliver Selaff

#### Inhalt

- ... Thesen und Impulse zu den Leitfragen des Workshops
- ... Stimmen zu nachhaltiger Personalpolitik
  
- ... Seminarangebot Trends & Wege (Auswahl)

eco – Verband der deutschen Internetwirtschaft e. V.

in Kooperation mit

stellenanzeigen.de

## Mitarbeiter-Rekrutierung im Spiegel der Nachhaltigkeit - alle Macht dem Wissen, Können und Wollen.

Die Thesen aus unserem Dialog-Vortrag im Überblick - als Grundlage für die Diskussion:

*Was ist was wert? Welche Auswirkungen und Herausforderungen birgt der Wertewandel?*

Unsere These zu Werten:

**Eine Unternehmung muss sich in allen Bereichen konstant authentisch und damit kongruent verhalten.**

*Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit in der Personalarbeit und welche Entwicklungen kommen auf uns zu?*

Unsere These zu Nachhaltigkeit:

**Die stringente und ganzheitliche Implementierung der Nachhaltigkeit in ein Unternehmen hinein bietet auch im Bereich Personal die Chance zur Qualifizierung als Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb, dass nicht einfach kopiert oder adaptiert werden kann.**

*Wie kann Nachhaltigkeit in der Personalrekrutierung und -führung praktisch umgesetzt werden?*

Unsere dritte These zur Praktischen Umsetzung von Nachhaltigkeit:

**Dem (Top-)Management fällt eine Schlüsselfunktion zu und muss das nachhaltige Verhalten konsequent und ganzheitlich vorleben.**

*Ist die Erhöhung der Firmenattraktivität über Offenheit, Transparenz und eine vertrauensvolle Firmenkultur wirklich notwendig?*

Unsere These im Bereich Enterprise 2.0:

**Die Attraktivität einer Unternehmung für neue und bestehende Mitarbeiter steigt exponentiell mit ihrer Hinwendung zu der Entwicklung zu einer Enterprise 2.0.**

## Mitarbeiter-Rekrutierung im Spiegel der Nachhaltigkeit - alle Macht dem Wissen, Können und Wollen.

Stimmen zur nachhaltigen Personalentwicklung

Aus: Unternehmensbefragung von Katy Teubener ([www.katy-teubener.de](http://www.katy-teubener.de)) im Bereich nachhaltige Personalpolitik (@ Institut für Soziologie der Uni Münster)

### Ziel

Mit der Entwicklung des Fragebogens sollen die Entwicklungen und die Ziele verantwortlicher Nachhaltigkeitsprozesse in der Personalrekrutierung auf Seite der einzelnen Unternehmen aufgezeigt und gleichzeitig ausführlich dokumentiert werden.

Die Fragen verlangen von den Unternehmen Stellungnahmen zu dem Themenkomplex der Nachhaltigkeit ab, die Sie selbst mit bislang ungestellten Fragen zu diesem Thema konfrontieren und sie über das Themengebiet reflektieren lassen.

Neben Fragen zum Thema Nachhaltigkeit und zur nachhaltigen Personalrekrutierung werden auch explizite Fragen zum Themenkomplex des E-Recruitings eingesetzt.

Im Nachfolgendem werden die Ergebnisse der Befragung für drei ausgewählte Unternehmen vorgestellt.

### Deutsche Telekom AG

*Welche Ziele verfolgen Sie mit der Fokussierung auf Nachhaltigkeitsprozessen?*

Im Mittelpunkt der Nachhaltigkeitsstrategie steht die Verfolgung ökonomischer Ziele. Dem Thema der Nachhaltigkeit wird ein sehr hoher Stellenwert zugeschrieben.

Ein Ziel ist die positive, ganzheitliche Wahrnehmung des Konzerns und die Aufrechterhaltung von Vertrauenswürdigkeit bei den verschiedenen Stakeholdern.

Was bedeutet nachhaltige Personalentwicklung für die Deutsche Telekom?

Nachhaltige Personalentwicklung bedeutet: Einsatz aller Managementinstrumente der Personalentwicklung. Dazu gehören: Die Identifizierung und die Förderung von Talenten in Unternehmen. Die positive Identifikation der Mitarbeiterinnen mit dem Unternehmen, Die Heranführung und Bindung von Talenten außerhalb des Unternehmens an das Unternehmen – eine bedarfsorientierte und eine effektive Personalplanung – Der effiziente Einsatz motivierter und qualifizierter Mitarbeiter mit einer besonderen Fokussierung auf der Führungsqualität und der Serviceorientierung.

*Was versteht die Deutsche Telekom unter dem Begriff der Nachhaltigkeit?*

Nachhaltigkeit ist ein Teil der Werte der Deutschen Telekom, die im Geschäftsalltag gelebt werden. Nachhaltiges Wirtschaften wird so gefördert und eine Qualitätsverbesserung der Unternehmensstruktur wird so ermöglicht. Unter Nachhaltigkeit versteht die deutsche Telekom die beim Umweltgipfel 1992 in Rio de Janeiro formulierte Vision einer Entwicklung, die wirtschaftlichen, sozialgesellschaftlichen und ökologischen Aspekte werden gleichrangig berücksichtigt.

Eine Wirtschaftsweise, die diesem Leitbild folgt, soll die heutigen Bedürfnisse befriedigen, ohne die Sicherung der Lebensgrundlage zukünftiger Generationen und die berechtigten Forderungen ärmerer Länder außer Acht zu lassen. Nachhaltigkeit bedeutet Verantwortung gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Investoren und Gesellschaft. - Die Identifizierung und Förderung von Talenten im Unternehmen - Die Unterstützung von Führungs- oder Fachkarrieren - Die Bindung von Talenten im Unternehmen an das Unternehmen.

Zur Nachhaltigkeit gehört auch die zunehmende Transparenz, die Glaubwürdigkeit und die Herausstellung langfristiger Perspektiven.

Vier Schwerpunktbereiche sind für eine nachhaltige Entwicklung relevant: ein bedarfsorientierter Personalumbau, eine Senkung der Personalaufwandsquote, der Führungsqualität und der Serviceorientierung.

*Wie wird das Personal intern geschult? Welche Maßnahmen werden angewendet?*

Zu den Maßnahmen gehören regelmäßige, interne Schulungen in allen Produkt- und Unternehmensbereichen. Der Kommunikation dient der Einsatz des globalen Intranets und eine eigene Redaktion zum Thema. Intranet und Nachhaltigkeit - aktuelle Artikel auf der Haupthomepage des Intranets der Telekom - Internetberichterstattung - Newsletters - Veranstaltungen - Berichterstattung in internen Prints.

Vom Personal wird ein Grundverständnis und ein Einverständnis über den Begriff der Nachhaltigkeit und der Konzernstrategie verlangt. Die Orientierung erfolgt sowohl an eigenen als auch vorgegebenen, sprich an strategischen Zielen

Intern werden regelmäßige Schulungen zu diesem Thema veranstaltet, die von den Mitarbeitern selbst gestaltet werden. Existente Managementsysteme nach DIN 9001 und 14 001 setzen entsprechende Schulungen voraus.

### *E-Recruiting*

Die Bedeutung des E-Recruitings wird in Zukunft steigen. Gerade durch die stärkere Globalisierung bietet e-Recruiting den Zugriff auf die Arbeitsmärkte im Ausland ohne erhöhte Kosten. Es wird jedoch immer nur ein Teil aller Rekrutierungsmaßnahmen bleiben, da es konservativere Instrumente nicht ersetzen kann. Gefahren bestehen darin, dass die Individualität von Bewerbern im frühen Stadium des Bewerbungsprozesses nicht deutlich wird. Diese wird künftig jedoch durch den Einsatz neuer Technik (Web 2.0 etc.) geringer werden. •Die Telekom setzt E-Recruiting in Kombination mit unterschiedlichen Bewerberprofilen ein. Hinzu kommen Assessment Center.

## **RWE AG**

*Welche Ziele verfolgen Sie mit der Fokussierung auf Nachhaltigkeitsprozessen?*

Die nachhaltige Personalentwicklung dient der Unterstützung der langfristigen strategischen Ziele des Unternehmens. •Nur wenn der Gedanke der Nachhaltigkeit fest in Organisations- und Managementsysteme integriert ist, kann er wirksam werden. Das Ziel ist die Hervorhebung des Verantwortungsbewusstseins des Unternehmens und des einzelnen Mitarbeiters. Die BASF hat Strukturen

geschaffen, um nachhaltiges unternehmerisches Handeln von der Strategie bis zur Umsetzung voranzutreiben, z.B. den eigenen Nachhaltigkeitsrat.

*Was bedeutet nachhaltige Personalentwicklung für die RWE AG?*

Verstanden wird unter dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung eine individuell zugeschnittene Entwicklungsplanung, die auch auf mittel- und langfristige Ziele ausgerichtet ist.

Die RWE hat Konzernleitlinien zur Nachhaltigkeit entwickelt und folgende Handlungsfelder identifiziert: Klimavorsorge, Soziale Verantwortung, Stakeholderdialog, Nachhaltigkeitsmanagement, Ressourceneffizienz, Natur- und Landschaftsschutz. Die RWE AG hat dafür auch verschiedene Werte in ihre Entwicklungsprogramme aufgenommen.

*Wie wird das Personal intern geschult? Welche Maßnahmen werden angewendet?*

Es gibt keine besonderen Schulungen zum Thema Nachhaltigkeit. Die Personalentwicklung wird praktisch in aufeinander abgestimmten Seminare und Fortbildungen angewendet.

*Wie wird der Aspekt der Nachhaltigkeit intern, gegenüber den Mitarbeiter/innen kommuniziert?*

Für die interne Kommunikation des Nachhaltigkeitsbegriffes helfen Publikationen (vor allem CR-Report und Personalbericht) weiter.

*Was verlangen Sie vom Personal, damit Nachhaltigkeit professionell gewährleistet werden kann?*

Vom Personal wird die Orientierung an der CR Strategie des Konzerns bei allen Projekten und der alltäglichen Arbeit verlangt.

*E-Recruiting*

E-Recruiting Maßnahmen nehmen für das Unternehmen einen mittleren Stellenwert ein

Die Bedeutung ist wachsend, E-Recruiting ist bei der RWE konzernweit in der Aufbauphase. Eingesetzt wird es bislang in Kombination mit der Schaltung von Anzeigen in Tageszeitungen, Jobmessen, wie Horizont etc., Hochschulvorträge und Veranstaltungen, wie Careers Day

Die Nachteile sind die Ausschließlichkeit und eventuell der Verlust von bestimmten Bewerbergruppen, es ist keine individuelle Darstellung möglich

Der Vorteil ist die Zeitersparnis.

## **BASF AG**

*Was versteht die BASF AG unter dem Begriff der Nachhaltigkeit?*

Nachhaltigkeit ist der Schlüsselbegriff für umsichtiges Wachstum. Nachhaltigkeit bedeutet Voraussetzungen zu schaffen, die die BASF AG im

weltweiten Wettbewerb als Arbeitgeber interessant machen für vielseitige Mitarbeiter mit unterschiedlichen Stärken und Talenten. Für alle Mitarbeiter soll die richtige Mischung aus Verlässlichkeit und Freiräumen geboten werden, so dass sie sich gerne für die BASF engagieren und ihre Stärken voll zur Wirkung bringen.

*Welche Ziele verfolgen Sie mit der Fokussierung auf Nachhaltigkeitsprozessen?*

Nur wenn der Gedanke der Nachhaltigkeit fest in Organisations- und Managementsysteme integriert ist, kann er wirksam werden. Das Ziel ist die Hervorhebung des Verantwortungsbewusstseins des Unternehmens und des einzelnen Mitarbeiters. Die BASF AG hat Strukturen geschaffen, um nachhaltiges unternehmerisches Handeln von der Strategie bis zur Umsetzung voranzutreiben, z.B. den eigenen Nachhaltigkeitsrat.

*Was verlangen Sie vom Personal, damit Nachhaltigkeit professionell gewährleistet werden kann?*

Verlangt wird das Handeln nach den Unternehmensleitlinien, Verantwortung zur individuellen Fortbildung und zur persönlichen Weiterentwicklung. Eine regelmäßige Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen wird vorausgesetzt. Die Auseinandersetzung auch mit fachfremden Themen spielt dabei eine zunehmend wichtigere Rolle. Ziel ist es eine Teamkultur zu schaffen, mit der die strategischen Ziele erreicht werden können: eine Prämie auf die Kapitalkosten zu verdienen, den Erfolg unserer Kunden zu unterstützen und die nachhaltige Entwicklung der BASF voranzutreiben.

*Wie wird der Aspekt der Nachhaltigkeit intern, gegenüber den Mitarbeiter/innen kommuniziert?*

Kommuniziert wird der Nachhaltigkeitsbegriff über das Intranet und die Mitarbeiterzeitschriften.

*E-Recruiting*

Mit zunehmender individueller Netznutzung wird sich E-Recruiting in Zukunft verstärkt durchsetzen. Nachteile werden vor allem in der direkten, persönlichen Kommunikation gesehen, die einzelne Profilbildung wird erschwert.

Die voranschreitende technische Entwicklung wird das E-Recruiting zu einem zunehmend wertvolleren Instrument machen. Es wird jedoch immer nur ein Teil aller Rekrutierungsmaßnahmen bleiben, da es konservativere Instrumente nicht ersetzen kann.

Aus: Ausarbeitung MTP - Marketing zwischen Theorie und Praxis e.V. (© MTP [www.mtp.org](http://www.mtp.org))

**Drei Geschäftsfelder - Ein neuer Arbeitgeber - Ein neues Gesicht.**

**Evonik Industries**

Märkte verändern sich, Produktportfolios werden überarbeitet, Anteile ge- und verkauft. Doch was passiert eigentlich, wenn ein traditionsreiches regional

agierendes Unternehmen mit einem weltweit agierenden Konzern fusioniert, wenn unterschiedliche Unternehmensstrategien und -kulturen aufeinander treffen und ein völlig neuer Konzern entsteht? Und was bedeutet dies für das Employer Branding, für Mitarbeiter und potentielle Interessenten?

Der Übergang zu einer neuen Unternehmensmarke, das heißt nicht nur ein neuer Name, sondern auch neu definierte Unternehmenswerte und Eigenschaften, die unterschiedliche Zielgruppen mit dem Unternehmen in Verbindung bringen und erleben sollen. Eine spezielle Gruppe gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung: Die Mitarbeiter, die den Unternehmens-erfolg erst ermöglichen. Über Employer Branding, die markenstrategische, interne Entwicklung des Unternehmens und die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt sollen qualifizierte, motivierte Bewerber gewonnen und langfristig gebunden sowie Mitarbeiter gehalten werden. Der Übergang zu einer neuen Unternehmensmarke stellt Führungskräfte und Personalstrategen vor Herausforderungen.

Ein Jahr nach der Einführung der Marke **Evonik Industries** nimmt der „MTP.Mehrwert“ das Employer Branding des Mischkonzerns unter die Lupe.

Seine Geschichte begann im Jahr 2005 mit der Übernahme der Degussa AG durch die RAG, die im Herbst 2006 ihren „weißen Bereich“ mit den Geschäftsfeldern Chemie, Energie und Immobilien in die RAG Beteiligungs AG ausgliederte. Unterschiedlich strukturierte und positionierte Unternehmen trafen aufeinander. Eine neue Konzernstrategie, Veränderungen in der Gesamtorganisation, ein entsprechendes Corporate Branding mit modifizierten Konzernkompetenzen und -werten erforderten auch die Anpassung der Employer Branding-Strategie. Seit September 2007 agieren die drei Geschäftsfelder Chemie, Energie und Immobilien als Konzern unter der Unternehmensmarke Evonik Industries.

Warum war der neue Unternehmensname/-marke notwendig? Was sollte dadurch erreicht werden? „Diese Frage haben sich auch die Mitarbeiter der drei Geschäftsfelder gestellt. Und schon dadurch wird deutlich, dass die Unternehmensmarke in enger Verzahnung mit der Arbeitgebermarke steht, aber nicht zwangsläufig dieselbe Wirkungsrichtung hat. Mit der neuen Marke „Evonik“ wollten wir einen klaren Neuanfang markieren: Hier ist ein neuer Industriekonzern entstanden. Damit wollten wir Geschlossenheit zeigen und unsere Durchsetzungskraft erhöhen, denn wir sind jetzt ein Konzern, der sich erfolgreich auf mehreren Geschäftsfeldern bewegt.

„Wir schärfen unser Profil bei unseren Zielgruppen und sorgen damit für klare Vorstellungsbilder“,

sagt Markus Langer, Leiter des Corporate Marketing bei Evonik Industries.

Das Ziel der Ausrichtung im Employer Branding ist, dass Talente am Arbeitsmarkt immer dann an Evonik denken, wenn es darum geht einen attraktiven Arbeitgeber zu finden, der anspruchsvolle, herausfordernde Aufgaben sowie eine leistungsgerechte Vergütung bietet und sich um die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter kümmert – Für die Mitarbeiter hingegen ist es wichtig zu wissen: Wer ist das Unternehmen, für das ich arbeite? Was macht es besonders? Wo habe ich meinen Platz? Wird es mir dort gut gehen? Habe ich Entwicklungsmöglichkeiten? Es geht also um die Identität des Unternehmens, den Kern der Unternehmensmarke, die Identität der Mitarbeiter in diesem Unternehmen und somit um die Ableitung der Arbeitgebermarke. In enger Zusammenarbeit zwischen den Top-Führungskräften des Konzerns und Vertretern der

Mitbestimmung wurden der Kern der Unternehmensmarke identifiziert und vier Kernkompetenzen definiert: Kreativität, Spezialistentum, Selbsterneuerung und Verlässlichkeit. .

Evonik, der „kreative Industriekonzern“,

ist die daraus abgeleitete Positionierung. Die Geburt des neuen Konzerns wurde von einer Informationskampagne für die Mitarbeiter sowie für potentielle Bewerber begleitet, zum Beispiel durch vorhandene Kontakte zu Schulen, Hochschulen, zu Studenten und Professoren sowie eine erhöhte Präsenz auf Messen und anderen Veranstaltungen, Präsentationen und in den Medien.

„Unsere Erfahrung zeigt, dass vor allem die persönlichen Beziehungen besonders wichtig für den Aufbau der Marke sind: Dazu gehören Gespräche, Erlebnisse sowie eine offene und ehrliche Kommunikation“, weiß Alfred Lukasczyk, der im Zentralbereich Personalstrategie, -politik und Mitbestimmung die Strategie der Arbeitgebermarke verantwortet.

Was bedeutet dies für die Arbeitgebermarke? Wie erleben sie die Mitarbeiter? Die Arbeitgebermarke „Evonik“ ist noch immer im Aufbau begriffen. Sie leitet sich klar aus der Unternehmensmarke ab, denn die Kernkompetenzen des Unternehmens werden von den Mitarbeitern getragen, umgesetzt und gelebt. Sie sind es, die Evonik vorantreiben und Strategien umsetzen. Allerdings brauchen die Mitarbeiter vor allem in großen Veränderungsprozessen Zeit, die Neuerungen zu verstehen und die Chancen für sich selber zu erkennen. „Ein wichtiger Grundsatz für uns heißt: Nur, was wir nach innen halten können, sollten wir nach außen versprechen. Das hat etwas mit Ehrlichkeit und damit mit Attraktivität zu tun“, so Alexandra Schwarz, Leiterin des Personalmarketing, die bei der Evonik Services GmbH verantwortlich für die Umsetzung der Employer Branding Aktivitäten des Konzerns ist,

„Die Mitarbeiter sind der Dreh- und Angelpunkt für eine starke Arbeitgebermarke. Nur wenn sie dem Arbeitgeber eine hohe Qualität bescheinigen, werden Außenauftritte und externe Kommunikation zu einem erfolgreichen Arbeitgeberimage.“

# Seminarangebot Trends & Wege (Auswahl)

Folgende Seminare bieten wir u. a. zu diesem Themenkomplex Nachhaltigkeit an:

- „Der Wandel geschieht – Neue Perspektiven in stürmischen Zeiten“ (IS001)
- „Open Innovation – Schaffung von Sicht- und Handlungsweisen für neue Ideen und Impulse“ (S002)
- „Die Herausforderung Nachhaltigkeit – Wie Sie durch nachhaltige Strategien die Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisation sichern“ (S003)
- „Da geht noch was: Faktor Mensch: Vom Wissen, Können und Wollen“ (S004)

Die Detailinformationen zu den Seminaren finden Sie auf unserer Homepage oder wir übersenden Ihnen diese gerne auf Anforderung. Sprechen Sie bitte mit uns ...!

Weitere Infos ...

[www.trends-wege.com](http://www.trends-wege.com)