

TOP
JOB

Prof. Dr. Heike Bruch
Mara Jordan

Institut für Führung
und Personalmanagement



Universität St.Gallen

ESG

TOP JOB-TRENDSTUDIE

Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit –
Strategien und Impact ökologischer und
sozialer Verantwortung

Vorwort	3
Executive Summary	5
1. Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis	8
2. Welche Elemente sind wichtig für die erfolgreiche Gestaltung eine Nachhaltigkeitskultur?	12
3. Ökologische Nachhaltigkeit: Mitarbeitende inspirieren, Umwelt schützen	14
3.1 Standortbestimmung: Elemente der ökologischen Nachhaltigkeit	14
3.2 Nachhaltige Unternehmenskultur: Wirkung auf Leistung und Mitarbeiterbindung	20
3.3 Die zentralen Handlungsfelder einer ökologischen Nachhaltigkeit	21
4. Soziale Nachhaltigkeit: Mitarbeitende fördern, Gesellschaft stärken	26
4.1 Standortbestimmung: Soziale Nachhaltigkeit in Unternehmen	26
4.2 Gesellschaftliches Engagement in der Praxis	30
4.3 Soziale Nachhaltigkeit: Wirkung auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden	31
4.4 Die zentralen Handlungsfelder einer sozialen Nachhaltigkeit	35
5. Ein Fazit: Ökologische und Soziale Nachhaltigkeit im Überblick	39
6. Nachhaltiges People Management: Die Hebel für eine nachhaltiges HRM	41
Glossar	44
Quellen	45
Nachwort	47
Die Autorinnen	48

Liebe Leserinnen und Leser,

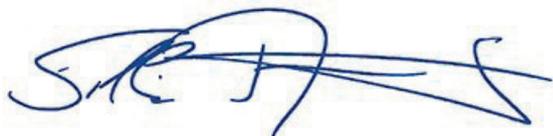
ESG – Environmental, Social, Governance oder zu Deutsch: Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Seit einiger Zeit nehmen diese Richtlinien Einfluss auf nahezu alle Branchen und Arbeitsbereiche. Zum Glück! Diversität, Gesundheit und eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erhalten so einen festen Stellenwert im Berufsleben. Gesellschafts- und Sozialthemen unterstehen nicht mehr Geschäftsthemen, sondern werden als zentrale Verantwortung und Grundlage für Erfolg verstanden.

Denn eine Hinwendung zu mehr sozialen und ökonomischen Belangen wirkt sich positiv auf Wirtschaft und Gesellschaft aus. Auf Unternehmen angewendet würde das bedeuten: Auf den Unternehmenserfolg und die Mitarbeiterzufriedenheit. Aber stimmt das auch?

In unserer TOP JOB Studie 2024 in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen untersuchen wir die Auswirkungen von ESG-bedingenden Kriterien auf ökologische Nachhaltigkeit, soziale Nachhaltigkeit und die Führung, also dem nachhaltigen People Management in Unternehmen.

Die Studie analysiert den Status quo, identifiziert die Schlüsselbereiche für Chancen und Handlungsbedarf und zeigt Lösungen auf, einschließlich Praxisbeispiele. Wir beleuchten damit, was funktioniert und wo noch kreativer Handlungsbedarf herrscht. Damit wir alle von den Erkenntnissen profitieren und in eine bessere Zukunft schauen können – im Sinne der Wirtschaft, der Mitarbeitenden und der Unternehmen.

Ich wünsche Ihnen mit dieser Lektüre einen sinnstiftenden Moment mit nachhaltiger Wirkung für Sie, Ihr Unternehmen und Ihr Umfeld.

A blue ink handwritten signature, appearing to read "S. Masurat", written in a cursive style.

Silke Masurat | Geschäftsführerin
zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität



The letters 'ESG' are printed in a large, white, sans-serif font on a piece of crumpled yellow paper. This paper is placed inside a circular frame with a dashed white border. The background of the entire image is a blurred crowd of people in business attire. A network of white dotted lines with circular nodes connects various green icons: leaves, a lightbulb, a globe, gears, and a group of people.

ESG

TOP JOB-TRENDSTUDIE

Executive Summary

Ökologische und soziale Faktoren in der Arbeitswelt rücken zunehmend in den Mittelpunkt. Zum einen werden die Auswirkungen des Klimawandels sichtbarer und eine ernsthafte Übernahme von Verantwortung von Führungskräften und Unternehmen wird deutlich stärker eingefordert. Dabei wird nicht nur von der jetzt jüngeren Generation verstärkt Engagement für Nachhaltigkeit verlangt, sondern auch gesetzliche Regelungen und gesellschaftliche Normen verschieben sich in die Richtung, dass Ökologie zur Führungs- und Unternehmensverantwortung wird. Moderne Arbeitgeber leben dies schon vor, während andere sich diesbezüglich noch stark verbessern müssen. Gleichzeitig erhalten Diversität, Gesundheit und eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben einen noch höheren Stellenwert. People- und Kulturthemen werden nicht neben Geschäftsthemen gestellt, sondern viel deutlicher als die zentrale Verantwortung und Grundlage für Erfolg verankert. Beide Themen gehören zu Kernthemen auf der Agenda von modernen Unternehmen. Viele können sich jedoch noch deutlich verbessern bzw. sie müssen jetzt reagieren und aktiv zum Umgang mit Klimaschutz, der Gesundheit und dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden beitragen. Seit Anfang 2024 wurde die EU-Richtlinie zum ESG Reporting verschärft und damit die Verpflichtung auf dem Gebiet „Nachhaltigkeit“ deutlich verstärkt. Die Abkürzung ESG steht für „Environment – Social – Governance“ (in Deutsch: Umwelt, Soziales, Unternehmensführung). Dahinter stecken Kriterien und Rahmenbedingungen für eine nachhaltige und ethische Unternehmenspraxis.

In dieser Trendstudie untersuchen wir von der Universität St. Gallen die ökologischen und sozialen Faktoren in Unternehmen und orientieren uns dabei an den ESG-Kriterien. Den Schwerpunkt setzen wir dabei auf die ökologische und soziale Verantwortung von Arbeitgebern bzw. den Führungskräften und Mitarbeitenden sowie HR-Verantwortlichen in Unternehmen. In der Studie erfassen wir, wie die ökologische und soziale Nachhaltigkeit in Unternehmen heute aussieht und identifizieren die Schlüsselbereiche, in denen Chancen und Handlungsbedarf am größten sind. Außerdem zeigen wir konkrete Wege zur Verbesserung der Nachhaltigkeitspraxis auf.

Zentrale Handlungsfelder bestehen in folgenden Bereichen:

- Formulierung konkreter strategischer Nachhaltigkeitsziele
- Nachhaltige und gesunde Führung
- Belohnung von nachhaltigem und gesundem Verhalten
- Mitarbeiterangebote für gesellschaftliches Engagement

Wege zur Verbesserung sind:

- Nachhaltigkeit als zentralen Wert in der Strategie verankern
- Nachhaltiges Verhalten aktiv einfordern, incentivieren und Verbindlichkeit schaffen
- Ökologische und sozial nachhaltige HRM-Maßnahmen einführen und forcieren
- Schulungen zum Thema «Nachhaltigkeit & Gesundheit» für Führungskräfte und Mitarbeitende

Durch einen Fokus auf Nachhaltigkeit können Unternehmen nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen stärken. Vielmehr trägt ein gelebtes Engagement für Nachhaltigkeit schon heute stark zu einer erhöhten Unternehmensleistung bei. Konkret ist in Unternehmen mit einer starken ökologie-orientierten Führung die Mitarbeiterzufriedenheit um 20% und die Unternehmensleistung um 21% höher. In Unternehmen mit einem starken Diversitätsklima ist die emotionale Erschöpfung der Mitarbeitenden um 30% und die Altersdiskriminierung um 60% reduziert.

The letters 'ESG' are printed in a bold, white, sans-serif font on a piece of crumpled yellow paper. This paper is placed inside a circular frame with a dashed white border. The background of the entire image is a blurred crowd of people in business attire. Various green icons are scattered around the central graphic, including leaves, a lightbulb, a globe, gears, and a group of people, all connected by a dotted white line.

ESG

TOP JOB-TRENDSTUDIE

1

Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis

1 – NACHHALTIGKEIT IN DER UNTERNEHMENSPRAXIS

Ökologische und soziale Faktoren sind für Unternehmen entscheidend. Sie beeinflussen direkt die Fähigkeit, qualifizierte und engagierte Mitarbeitende zu rekrutieren und zu halten. Bezogen auf die Arbeitgeberattraktivität werden sowohl ökologische als auch soziale Faktoren immer wichtiger, da sich Unternehmen im Wettbewerb um die besten Talente behaupten müssen. Angesichts des demografischen Wandels und des zunehmenden Arbeitskräftemangels ist es wichtig, attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten. Diese müssen die Bedürfnisse und Erwartungen einer vielfältigen Belegschaft berücksichtigen.

In Bezug auf Ökologie haben Arbeitgeber und Führungskräfte eine wichtige Vorbildfunktion. Durch die Übernahme von ökologischer Verantwortung zeigen sie Weitsicht und können langfristig den Erfolg des Unternehmens sichern. Auch kann dadurch das Vertrauen von Mitarbeitenden in das Unternehmen gestärkt werden. Im Jahr 2017 wurde „ecoanxiety“ oder auch Klimaangst als eine chronische Angst vor dem Untergang der Welt definiert (APA & ecoAmerica, 2017). Schätzungen zufolge leiden rund 25% der Bevölkerung in Finnland und 68% der Bevölkerung in den USA an Klimaangst (Pihkala, 2020). Die Prävalenz ist in der jungen Generation höher. Da diese nun zunehmend in den Arbeitsmarkt eintritt, wird ihr besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Hinsichtlich der sozialen Faktoren spielt Diversität eine zentrale Rolle. Unternehmen, die Vielfalt und Inklusion aktiv fördern, profitieren nicht nur von einer breiteren Perspektivenvielfalt, sondern fördern auch die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden (Sonntag et al., 2023). Darüber hinaus tragen soziale gesellschaftliche Bewegungen dazu bei, dass Mitarbeitende und Kunden zunehmend von Unternehmen erwarten, soziale Verantwortung zu übernehmen und gerechte Maßnahmen zu implementieren. Ein weiterer wichtiger Aspekt der sozialen Nachhaltigkeit ist die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden. Unternehmen, die Maßnahmen zur Förderung der psychischen Gesundheit ergreifen, schaffen ein unterstützendes Arbeitsumfeld, das Wohlbefinden und Produktivität fördert. Dies ist besonders in Zeiten erhöhter beruflicher und persönlicher Herausforderungen relevant.

Die ökologische und soziale Verantwortung gehört zu Kernthemen auf der Agenda von modernen Unternehmen. Viele können sich jedoch noch deutlich verbessern bzw. sie müssen jetzt reagieren und aktiv zum Umgang mit Klimaschutz, der Gesundheit und dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden beitragen.

Was bietet diese Trendstudie und welche Daten werden genutzt?

Das Ziel dieser Trendstudie ist, den aktuellen Stand der Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit darzustellen. Unser besonderer Fokus gilt der ökologischen und der sozialen Nachhaltigkeit. Beide Themen sind entscheidend, um sich als Unternehmen langfristig erfolgreich aufzustellen. Insbesondere die junge Generation fordert verstärkt, dass Unternehmen ökologische Verantwortung übernehmen und zu Vorbildern im Bereich des Natur- und Klimaschutz werden. Arbeitgeber und Führungskräfte können durch die Betonung von ökologischer Nachhaltigkeit im Arbeitsalltag hier Akzente setzen. Darüber hinaus können Unternehmen soziale Verantwortung übernehmen, in dem sie für die Gleichbehandlungen der Mitarbeitenden sorgen und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sicherstellen. Diversität, Gesundheit und eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben haben einen noch höheren Stellenwert erhalten als zuvor. Daher werden in der Trendstudie 2024 beide Dimensionen, die ökologische und soziale Nachhaltigkeit betrachtet. Folgende Fragestellungen werden behandelt:

- Wie nachhaltig sind Unternehmen aufgestellt und wie stark ist ökologische Nachhaltigkeit als Kernaufgabe von Führung, Kultur und People Management in Unternehmen ausgeprägt?
- Wie können Unternehmen das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden sicherstellen und wie steht es um Diversität? Wie äußert sich soziale Nachhaltigkeit in Unternehmen?
- Wie wirken sich Faktoren der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit auf den Erfolg der Unternehmen aus?

Es werden Handlungsempfehlungen ausgesprochen, wie Unternehmen eine ökologische und sozial nachhaltige Kultur fördern können. Dazu werden an entsprechender Stelle Praxisbeispiele vorgestellt. Zum Schluss werden relevante Hebel für ein erfolgreiches nachhaltiges People Management beschrieben.

Die Datenbasis der Trendstudie 2024 bilden 9.382 Befragte aus 73 deutschen Unternehmen. Von den eingeladenen Personen haben 62.7% den Fragebogen ausgefüllt. Insgesamt gab es mit 58% etwas mehr männliche Teilnehmende als weibliche Teilnehmende (42%). Die Altersspanne reichte von 16 bis 77 Jahre. Davon können 18% der Generation Z (Geburtsjahrgänge: 1995 – 2012), 40% der Generation Y (1980 – 1994), 33% der Generation X (1965 – 1979) und 9% der Generation Baby Boomer (1940 – 1964) zugeordnet werden. Von den Teilnehmenden gaben 23% an, eine Führungsrolle innezuhaben, während 77% mitteilten, keine Führungsrolle zu besitzen.

Die Beschäftigtenzahl der teilnehmenden Unternehmen reichte von 11 bis 1.387 Mitarbeitenden mit einem Durchschnitt von 210 Mitarbeitenden. Somit sind sowohl kleine (27%), mittelständische (47%) und Großunternehmen (26%) in der Datenbasis vertreten. Die Unternehmen können fünf unterschiedlichen Branchen zugeordnet werden. 31% der teilnehmenden Unternehmen befindet sich in der Dienstleistungsbranche. 22% der Unternehmen gaben an, ein produzierendes Gewerbe zu sein. Der Baubranche haben sich 21% der Unternehmen zugeordnet. Aus der Finanzbranche kamen 16% der Unternehmen und 10% wiesen sich dem Handel zu.

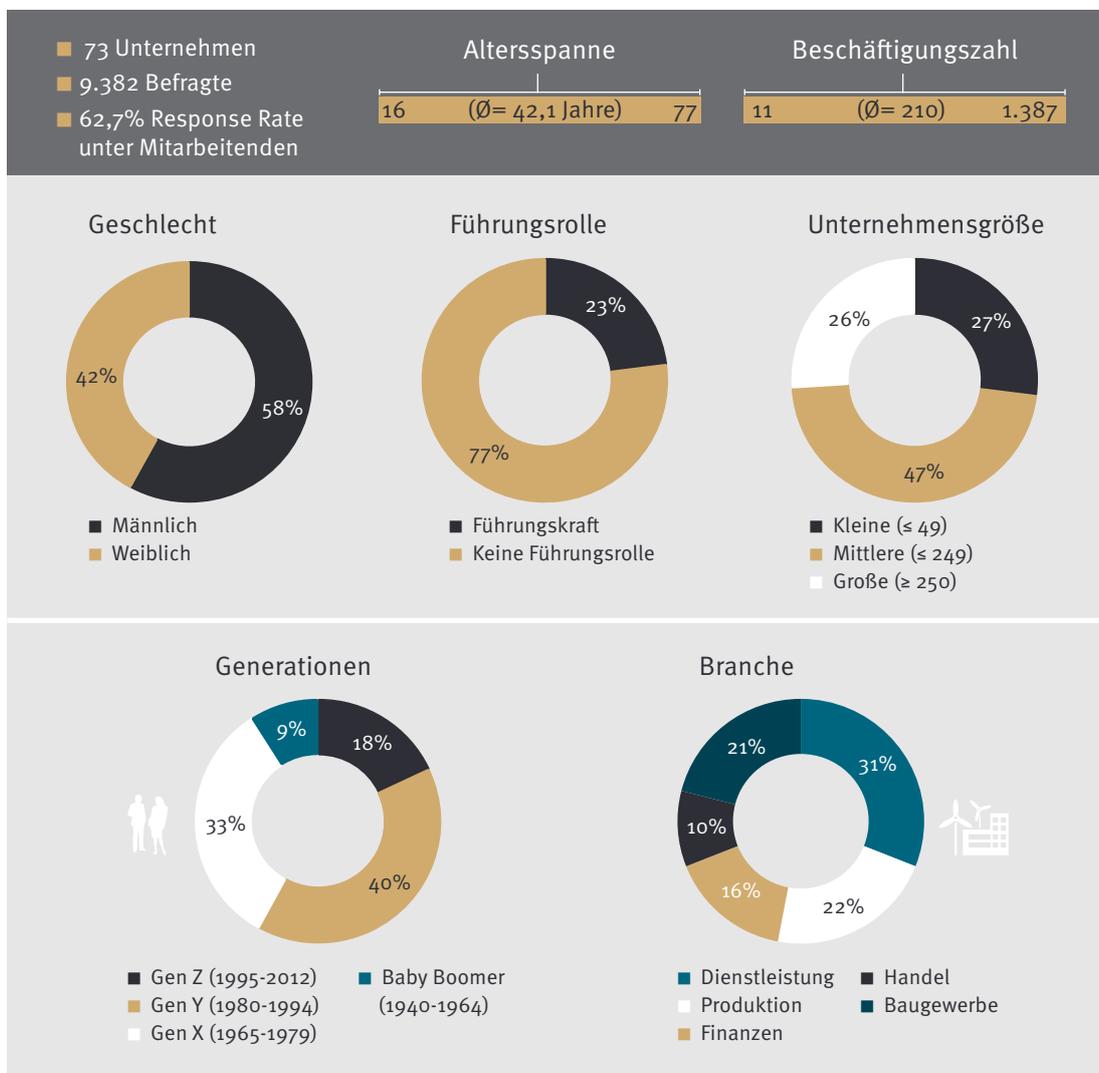


Abbildung 1:
Datenbasis der
Nachhaltigkeits-
Trendstudie

A large circular graphic with a white dotted border. Inside the circle, the letters 'ESG' are written in a bold, white, sans-serif font. The letters are superimposed on a crumpled piece of yellow paper that is glowing with a bright light. The background of the entire image is a blurred crowd of people in business attire.

ESG

TOP JOB-TRENDSTUDIE

2

Welche Elemente sind wichtig
für die erfolgreiche Gestaltung einer
Nachhaltigkeitskultur?



2 – WELCHE ELEMENTE SIND WICHTIG FÜR DIE ERFOLGREICHE GESTALTUNG EINER NACHHALTIGKEITSKULTUR?

Die Übersicht in Abbildung 2 beschreibt, welche Faktoren der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit wir uns in dieser Trendstudie angeschaut haben.

Die **ökologische Nachhaltigkeit** wurde im Hinblick auf die folgenden Aspekte beleuchtet: die Verankerung von ökologischer Nachhaltigkeit in der Strategie, das ökologieorientierte Mindset der Unternehmen, HR-relevante Aspekte in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit und ökologieorientierte Führung.

In Bezug auf die **soziale Nachhaltigkeit** haben wir in dieser Trendstudie Diversität auf verschiedenen Ebenen sowie Gesundheit betrachtet. Es wurde geschaut, welche Maßnahmen Unternehmen einsetzen, um Diversität und den Umgang mit dieser in Unternehmen zu fördern. Zudem wurde analysiert, welche Maßnahmen Unternehmen ergreifen, um das gesellschaftliche Engagement der Mitarbeitenden zu fördern.

Die Berücksichtigung aller Faktoren benötigt ein **nachhaltiges People Management**. Dieses wird zum Schluss genauer beschrieben und relevante Hebel für ein erfolgreiches nachhaltiges People Management werden vorgestellt.

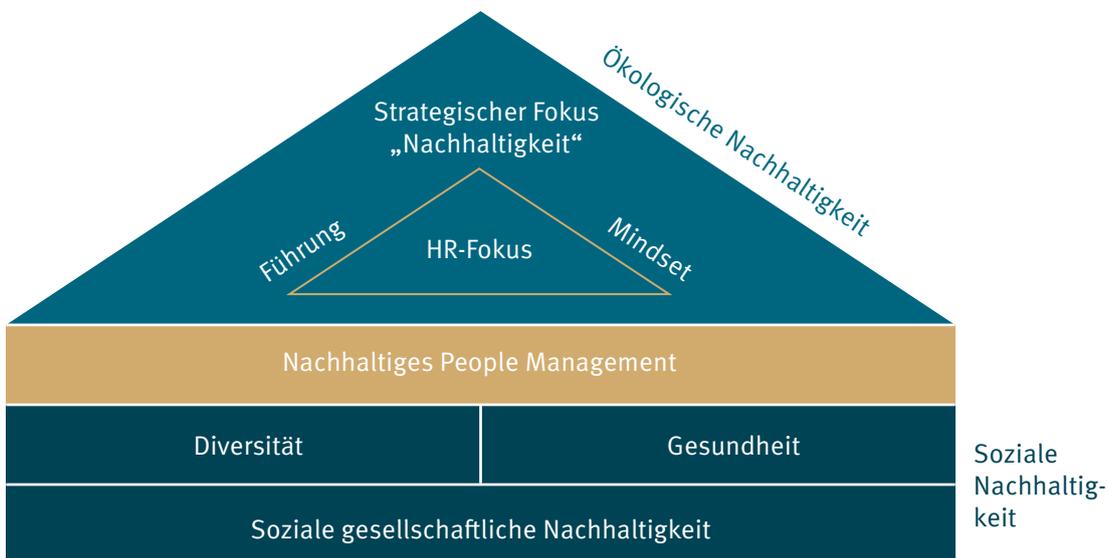


Abbildung 2:
Elemente einer
ökologischen
und sozialen
Nachhaltigkeits-
kultur

In den folgenden zwei Kapiteln werden zunächst die ökologische Nachhaltigkeit und danach die soziale Nachhaltigkeit betrachtet. Es werden jeweils die einzelnen Elemente und deren Wirksamkeit beleuchtet. Anschließend werden zentrale Handlungsfelder aufgezeigt und entsprechende Beispiele aus der Praxis vorgestellt. Zuletzt werden relevante Hebel für ein nachhaltiges People Management beschrieben.

A large circular graphic with a white dotted border. Inside the circle, the letters 'ESG' are written in a bold, white, sans-serif font. The letters are superimposed on a crumpled piece of yellow paper that is glowing with a bright light. The background of the entire image is a blurred crowd of people in business attire.

ESG

TOP JOB-TRENDSTUDIE

3

Ökologische Nachhaltigkeit:
Mitarbeitende inspirieren, Umwelt schützen



3 – ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT: MITARBEITENDE INSPIRIEREN, UMWELT SCHÜTZEN



3.1 Standortbestimmung: Elemente der ökologischen Nachhaltigkeit

Im Folgenden werden die einzelnen Elemente aus Abbildung 2 der ökologischen Nachhaltigkeit genauer betrachtet, um einen Überblick über die Ausprägung der ökologischen Nachhaltigkeit in Unternehmen zu erhalten (siehe Abbildung 3). In der strategischen Ausrichtung geht es darum, Umwelt- und Klimaschutz als Fokus in der Strategie zu verankern. Um diese visionäre Ausrichtung umzusetzen, ist Nachhaltigkeit als Fokus des Human Resource Managements (HRM) von großer Bedeutung. Das HRM ist essenziell, um ein umweltbewusstes Mindset zu fördern. Hierbei sollten Umweltschutz und Umweltbewusstsein als zentrale Unternehmenswerte betrachtet werden. Ebenso wichtig ist eine ökologie-orientierte Führung, die eine positive Haltung zum Umweltschutz vermittelt, nachhaltige Innovationsideen fördert und Mitarbeitende motiviert, die nachhaltigen Entwicklungsziele des Unternehmens zu erreichen. Diese ganzheitliche Herangehensweise trägt dazu bei, ein nachhaltiges People Management zu schaffen.

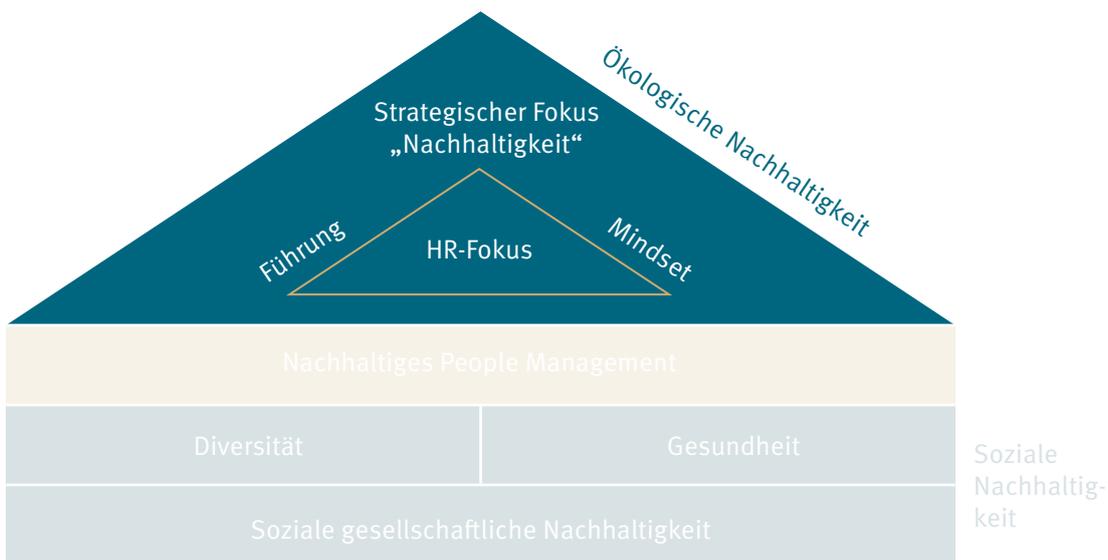


Abbildung 3:
Elemente einer
Nachhaltigkeits-
kultur: die öko-
logische Nachhal-
tigkeit

3.1.1 Strategischer Fokus „Nachhaltigkeit“

Zunächst haben wir untersucht, ob die Geschäftsführung ein visionäres Zukunftsbild hinsichtlich ökologischer Nachhaltigkeit vermittelt. Bei 48% der Unternehmen ist dies der Fall, während ebenfalls 48% der Unternehmen kein einschlägiges nachhaltiges Zu-

kunfts bild vermitteln. In nur 4% der Unternehmen wird kein ökologisch-nachhaltiges Zukunftsbild vermittelt.

Nur 10% der Unternehmen haben ökologische Nachhaltigkeitsziele definiert.

Darüber hinaus verfügen 26% der Unternehmen über eine Nachhaltigkeitsrichtlinie, die Umweltbewusstsein in allen Geschäftsbereichen fördert, während in 64% der Unternehmen diese nur teilweise gefördert wird. 10% der Unternehmen haben keine Nachhaltigkeitsrichtlinie bzw. wird diese weniger gefördert. Im Gegensatz zu dem stark ausgeprägten nachhaltigen Zukunftsbild, das viele Unternehmen bereits aufweisen, haben lediglich 10% der Unternehmen konkrete ökologische Nachhaltigkeitsziele definiert (siehe Abbildung 4). 60% der Unternehmen haben teilweise Nachhaltigkeitsziele formuliert und 30% der Unternehmen haben überhaupt keine strategischen Ziele in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit verfasst.



Abbildung 4:
ökologische
Nachhaltigkeits-
ziele in Unter-
nehmen

3.1.2 Ökologie-orientiertes Mindset

Beim Element des ökologie-orientierten Mindsets wurde untersucht, wie stark ein nachhaltiges Denken bereits bei den Unternehmen und Mitarbeitenden ausgeprägt ist und welche Faktoren dieses beeinflussen können. Ein ökologie-orientiertes Mindset beinhaltet, dass der Erhalt der Umwelt ein wichtiger Wert und Umweltschutz ein wichtiges Ziel im Unternehmen ist. Somit ist es eine relevante Voraussetzung für nachhaltiges Verhalten. Nur wenn die Bedeutung der ökologischen Nachhaltigkeit im Bewusstsein verankert ist, kann dies zu entsprechenden Handlungen führen.

Nur 20% der Unternehmen teilen ein stark ausgeprägtes ökologie-orientiertes Mindset.

Insgesamt zeigt sich, dass 20% der Unternehmen ein stark ausgeprägtes ökologie-orientiertes Mindset teilen. Bei 80% der Unternehmen ist dieses eher moderat. Es gibt kein Unternehmen, in dem ein ökologie-orientiertes Mindset überhaupt nicht vorhanden ist.

Schaut man sich die individuelle Einstellung der Mitarbeitenden an, so ist ein ökologie-orientiertes Mindset deutlich verbreiteter (s. Abbildung 5): 44% der Mitarbeitenden geben an, ein stark ausgeprägtes ökologie-orientiertes Mindset zu haben, während 45% von sich selbst sagen, dass ihr ökologie-orientiertes Mindset eher moderat ausgeprägt ist. 11% der Mitarbeitenden weisen ein schwaches oder gar kein ökologie-orientiertes Mindset auf.

Mehr als 40% sagen, dass sie ein starkes ökologie-orientiertes Mindset haben. Doch nur wenige Unternehmen haben ein ausgeprägtes gemeinsames Verständnis für ökologische Verantwortung. Positiv wird ein ökologie-orientiertes Mindset durch Faktoren wie eine ökologie-orientierte Führung und ein nachhaltiges People Management gefördert. Es ist daher wichtig, diese Faktoren in den Fokus zu rücken, um ein nachhaltiges Denken und Handeln in der gesamten Organisation zu fördern.

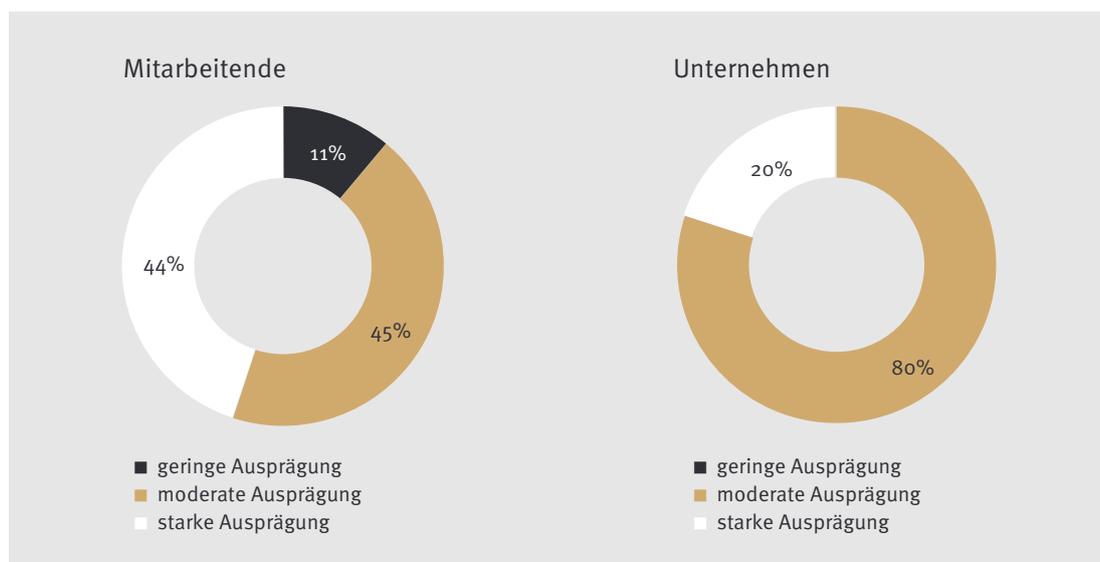


Abbildung 5:
Ausprägungen
des ökologie-
orientierten Mind-
sets der Mitar-
beitenden und in
Unternehmen

3.1.3 Ökologie als HR-Fokus

Das HRM verbindet die Elemente, die zu der ökologischen Nachhaltigkeit gehören. Die wichtige Funktion des HRM ist es, die definierten Nachhaltigkeitsziele umzusetzen, Führungskräften nützliche Tools an die Hand zu geben und ein geteiltes Verständnis für Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen zu vermitteln. Bei der Betrachtung des HRMs in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit wurde untersucht, wie viele Unternehmen auf ökologisch-nachhaltige Maßnahmen zurückgreifen. Insgesamt haben 10% der Unternehmen ein HRM mit einem starken Ökologiefokus, während das HRM von 35% der Unternehmen einen moderaten und rund 55% einen schwachen Ökologiefokus haben.

46% der Unternehmen bieten nur wenige oder keine Schulungen zum Thema ökologische Nachhaltigkeit an.

Bei genauer Betrachtung zeigt sich, dass rund 20% der Unternehmen regelmäßig Schulungen zum Thema ökologische Nachhaltigkeit anbieten. Weitere 34% der Unternehmen veranstalten kaum Schulungen zu diesem Thema, während **46% der Unternehmen wenige bis keine Schulungen anbieten**. Ein Blick auf das Angebot von Schulungen zum Thema ökologische Nachhaltigkeit in verschiedenen Branchen zeigt bemerkenswerte Unterschiede (s. Abbildung 6). Im produzierenden Gewerbe bieten 27% der Unternehmen Schulungen zum Thema ökologische Nachhaltigkeit an, während in der Handelsbranche hingegen nur 14% der Unternehmen Schulungen zum Thema ökologische Nachhaltigkeit anbieten. Dieser Unterschied verdeutlicht, dass Ökologie in den verschiedenen Branchen einen unterschiedlichen Stellenwert hat. Es ist daher entscheidend, branchenspezifische Ansätze zu entwickeln, um die Bedeutung von Ökologie in allen Wirtschaftssektoren zu stärken und entsprechende Schulungsangebote zu etablieren.

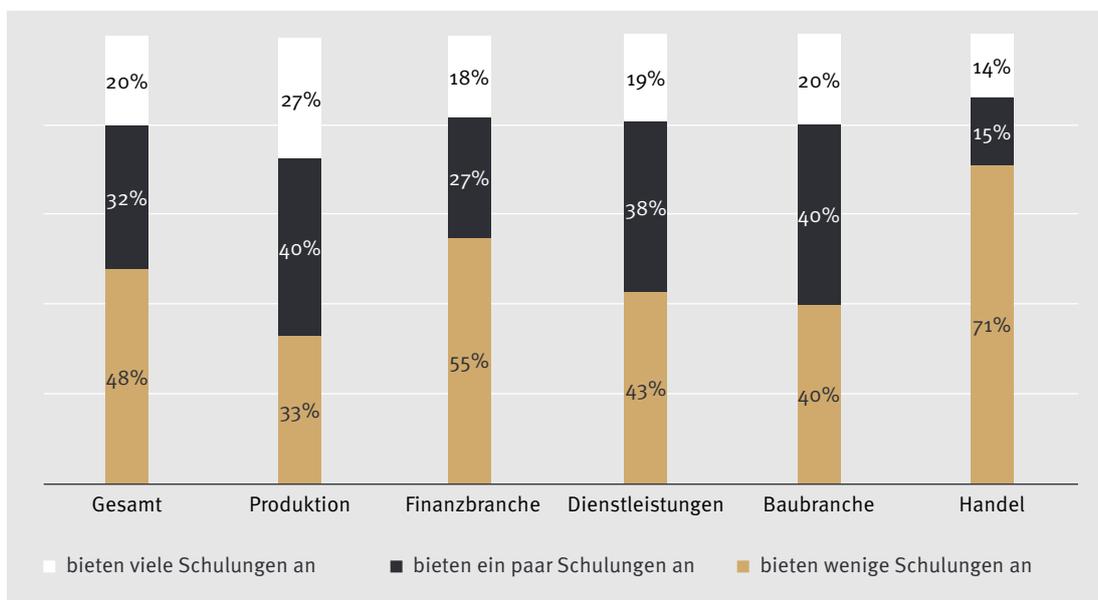


Abbildung 6:
Angebot von
Schulungen zum
Thema ökologi-
sche Nachhaltig-
keit nach Branche

Darüber hinaus wurde untersucht, ob ökologisch-nachhaltiges Verhalten in Unternehmen durch Vergütung, Beförderung oder positive Leistungsbeurteilungen belohnt wird. **Nur 1% der Unternehmen belohnt ökologisch-nachhaltiges Verhalten direkt.** In 35% der Unternehmen wird ökologisch-nachhaltiges Verhalten teilweise anerkannt, während 64% der Unternehmen keine Belohnungen für ökologisch-nachhaltiges Verhalten vorsehen. Das Nicht-Belohnen von nachhaltigem Verhalten erschwert die verbindliche Verankerung von diesem. Durch gezielte Anreize können Mitarbeitende motiviert werden, ihr Verhalten anzupassen und die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens zu unterstützen.

3.1.4 Ökologie-orientierte Führung

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Vermittlung der Vision einer nachhaltigen Unternehmensführung. Mitarbeitende adaptieren ökologisch-nachhaltiges Verhalten eher, wenn sie sehen, dass ihre Führungskraft Nachhaltigkeit aktiv vorlebt. Derzeit haben jedoch nur 6% der Unternehmen ein starkes ökologie-orientiertes Führungsklima (s. Abbildung 7). Das bedeutet, dass in diesen Unternehmen Ökologie bereits Führungsaufgabe ist. Die Mehrheit der Mitarbeitenden in diesen Unternehmen

nehmen ihre Führungskraft als ökologie-orientiert wahr. Bei 83% der Unternehmen ist das ökologie-orientierte Führungsklima moderat ausgeprägt, während 11% ein geringes ökologie-orientiertes Führungsklima aufweisen.

38% der Mitarbeitenden erleben eine geringe ökologie-orientierte Führung.

Über alle Unternehmen hinweg nehmen nur 19% der befragten Mitarbeitenden die Führung ihrer vorgesetzten Person als ökologie-orientiert wahr. 43% aller Mitarbeitenden empfinden die Führung als moderat ökologie-orientiert, während sich **38% gering ökologie-orientiert geführt fühlen.**

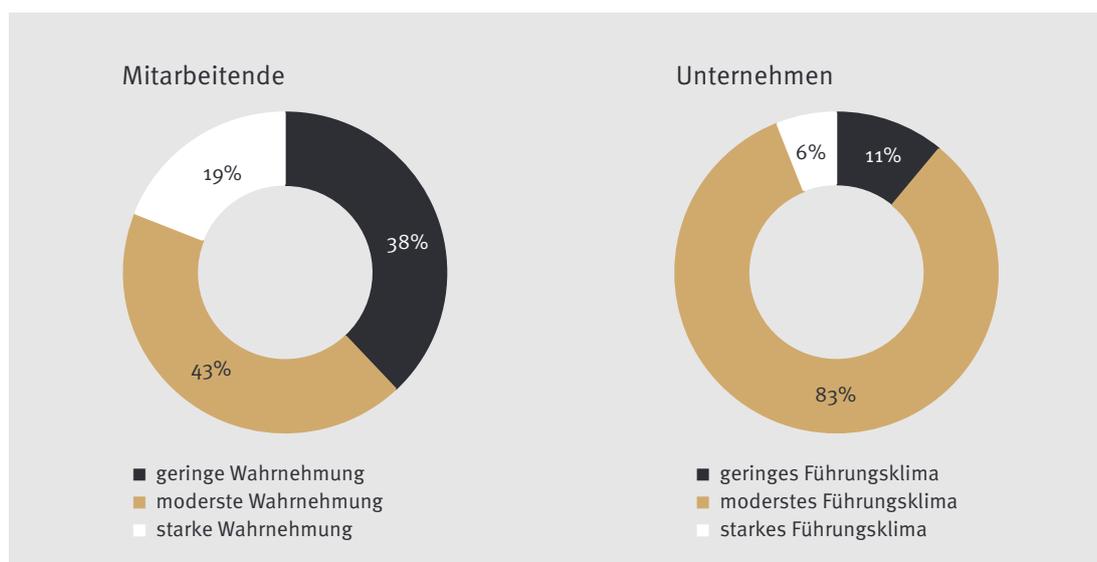


Abbildung 7:
Ausprägung ökologie-orientierter Führung bei Unternehmen und Mitarbeitenden

Die Analysen haben gezeigt, dass nur wenige Unternehmen bisher Schulungen zum Thema Ökologie und Nachhaltigkeit anbieten. Auch viele Führungskräfte sind nicht ausreichend geschult. Die meisten scheinen nicht über die richtigen Leadership-Werkzeuge zu verfügen oder überfordert zu sein. In Konsequenz wird in Unternehmen die Bedeutung von ökologischer Nachhaltigkeit nicht ausreichend oder nur anteilig vorangetrieben und auf allen Ebenen gefördert. Durch gezielte Schulungen können Unternehmen ihre Führungskräfte unterstützen und vorbereiten, um die Prinzipien der Nachhaltigkeit effektiv zu vermitteln und vorleben zu können.

3.2 Nachhaltige Unternehmenskultur: Wirkung auf Leistung und Mitarbeiterbindung

Vergleicht man Unternehmen mit einer starken Ausprägung auf den Elementen einer nachhaltigen Unternehmenskultur mit solchen, die nur eine schwache Ausprägung aufweisen, zeigen sich signifikante Unterschiede in Bezug auf die Mitarbeiterbindung und Unternehmensleistung. Insbesondere für die jüngere Generation ist Nachhaltigkeit ein entscheidendes Thema, da sie sicherstellen möchte, dass sie selbst und künftige Generationen weiterhin in einer gesunden und intakten Umwelt leben können. Daher werden die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen auch nach Generationen differenziert betrachtet. In folgendem Abschnitt wurde die Wirksamkeit eines ökologie-orientierten Mindsets, einer ökologisch-orientierten Führung und eines ökologischen HR-Fokus auf die emotionale Bindung, Zufriedenheit und die Unternehmensleistung untersucht.

Eine ökologie-orientierte Führung hat die größte Wirksamkeit auf die Unternehmensleistung (siehe Abbildung 8). **Konkret ist die Unternehmensleistung um 21% erhöht, wenn ein Unternehmen eine starke ökologie-orientierte Führung aufweist.** Ebenso ist in Unternehmen mit einer starken ökologie-orientierten Führung die Mitarbeiterzufriedenheit um 20% und die emotionale Mitarbeiterbindung um 17% erhöht. Im Generationenvergleich ist vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit der Generation Z in Unternehmen mit einer starken ökologie-orientierten Führung größer.

Ökologie-orientierte Führung hat die größte Erfolgswirkung.

Ein ökologie-orientiertes Mindset hat ebenfalls positive Auswirkungen auf die genannten Faktoren (siehe Abbildung 8). In Unternehmen mit einem stark ausgeprägten ökologie-orientiertem Mindset ist die Mitarbeiterzufriedenheit um 18% und die emotionale Mitarbeiterbindung um 11% höher als in Unternehmen mit einem gering ausgeprägten ökologie-orientierten Mindset. **Die Unternehmensleistung ist in Unternehmen mit einem starken ökologie-orientierten Mindset um 17% erhöht.** Im Generationenvergleich hat das ökologie-orientierte Mindset die größte Wirkung innerhalb der Generation Z auf die emotionale Mitarbeiterbindung (+26%).

Ökologie als HR-Fokus (z.B. Angebot ökologisch-nachhaltiger Schulungen, Incentivierung von ökologisch-nachhaltigem Verhalten) wirkt sehr stark auf die Mitarbeiterzufriedenheit (siehe Abbildung 8). Bei Unternehmen mit einem starken Ökologiefokus im HRM

nimmt die Mitarbeiterzufriedenheit um 25% zu. Ein starker Ökologiefokus im HRM hat eine geringe bis gar keine Wirkung auf die emotionale Mitarbeiterbindung und die Unternehmensleistung ist in Unternehmen mit einem starken Ökologiefokus um 7% erhöht.

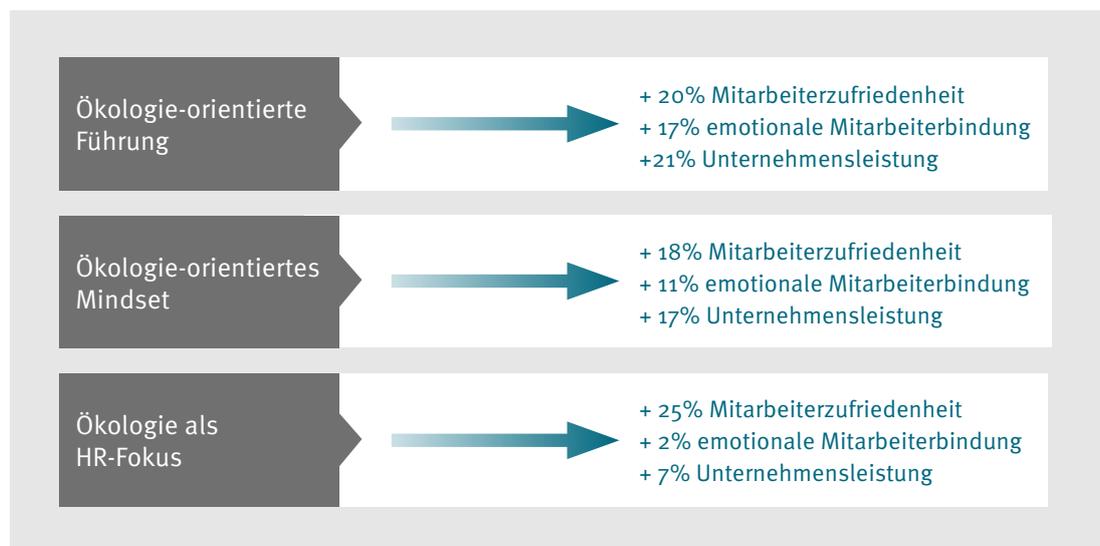


Abbildung 8: Wirksamkeit ökologischer Nachhaltigkeit auf Mitarbeiterbindung und Unternehmensleistung

Insgesamt zeigen diese Analysen, dass eine ökologie-orientierte Führung der erfolgreichste Hebel für alle drei Faktoren – die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, der der emotionalen Mitarbeiterbindung und die Unternehmensleistung – ist. Ökologie als HR-Fokus scheint besonders relevant für die Mitarbeiterzufriedenheit zu sein.

3.3 Die zentralen Handlungsfelder einer ökologischen Nachhaltigkeit

Schaut man sich die Elemente der ökologischen Nachhaltigkeit in der Übersicht in Abbildung 2 an und fasst die Beobachtungen aus den letzten Abschnitten zusammen, wird deutlich, dass moderne Unternehmen ökologische Nachhaltigkeit bereits stark in der Strategie verankert haben und intensiv an der Umsetzung arbeiten. Allerdings wird auch deutlich, dass insbesondere bei der Umsetzung noch Verbesserungsbedarf besteht. Hier sind die Bereiche, in denen der größte Handlungsbedarf besteht:

1. Stärkung von ökologischer Nachhaltigkeit als strategischer Fokus

- Klar definierte strategische Ziele im Bereich Ökologie sind in modernen Unternehmen schriftlich fixiert, was die Ausrichtung und den Fokus auf nachhaltige Maßnahmen begünstigt.
- Die Festlegung und Kommunikation klarer strategischer Nachhaltigkeitsziele ist entscheidend, um alle Mitarbeitenden auf gemeinsame Ziele auszurichten und sicherzustellen, dass ökologische Nachhaltigkeit integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie wird.

PRAXISBEISPIEL

Endress+Hauser 
People for Process Automation

Nachhaltigkeit ist eines der Markenwerte der Endress+Hauser Gruppe. Das Unternehmen erstellt seit 2014 jährlich Nachhaltigkeitsberichte, um Kunden und Kontakte über ihren Umgang mit Nachhaltigkeit aufzuklären. In diesem Bericht werden konkrete Ziele zur Reduktion von umweltschädlichen Emissionen und Abfällen schriftlich festgehalten. So sind die Ziele messbar und die Zielerfüllung kann über die Zeit beobachtet werden. Das zeigt, dass ökologische Nachhaltigkeit für das Unternehmen eine hohe Relevanz hat und stark an der Umsetzung der Ziele gearbeitet wird.



2. Ausbau und Erweiterung des Schulungsangebots und Incentivierung von umweltbewusstem Verhalten

- Moderne Unternehmen bieten Schulungen zum Thema Ökologie und Nachhaltigkeit an. Durch ein erhöhtes und diverseres Schulungsangebot kann das Bewusstsein und das Wissen der Mitarbeitenden über ökologische Nachhaltigkeit gefördert werden, was die Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen im Alltag erleichtert.
- Durch die Incentivierung von umweltbewusstem Verhalten kann die Motivation der Mitarbeitenden, sich nachhaltig zu verhalten, gesteigert werden. Gezielte Anreize kann das nachhaltige Engagement der Mitarbeitenden fördern, und eine Verbindlichkeit für ökologisch-nachhaltiges Handeln kann so geschaffen werden.

The logo for TeamBank, featuring the word "TeamBank" in white sans-serif font on a blue rounded rectangular background.

PRAXISBEISPIEL

Um die Mitarbeitenden mitanpacken zu lassen, hat die TeamBank entschieden, ihre Mitarbeitenden in den Prozess der Nachhaltigkeitsverankerung im Unternehmen miteinzubeziehen. Dazu haben Mitarbeitende aus allen Fachbereichen gemeinsam überlegt, wie man Nachhaltigkeit für die TeamBank definieren kann. Jede Perspektive wurde miteinbezogen, um ein gemeinsames Verständnis schaffen zu können. Darauf aufbauend wurden bereits konkrete Ideen formuliert, wie man dieses Verständnis umsetzen kann. Durch das Einbeziehen der Mitarbeitenden wird die Relevanz des Themas direkt in das gesamte Unternehmen getragen. Dieses Vorgehen stärkt die Verbindlichkeit und die formulierten Ideen werden leichter in die Tat umgesetzt.



3. Fokussierung von ökologischer Nachhaltigkeit als Führungsaufgabe

- Moderne Unternehmen haben Nachhaltigkeit als Führungsaufgabe etabliert. Führungskräfte, die ökologische Nachhaltigkeit vorleben, spielen eine entscheidende Rolle bei der Vermittlung der Unternehmensvision.
- Führungskräfte können Mitarbeitende motivieren, sich klimafreundlich zu verhalten. Ein Fokus auf Nachhaltigkeit als Führungsaufgabe kann daher die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele fördern.

A large circular graphic with a dashed border. Inside the circle, the letters 'ESG' are written in a bold, white, sans-serif font. The letters are superimposed on a crumpled piece of yellow and green paper. The background of the entire image is a blurred photograph of a diverse group of people in business attire. A dotted white line with small white circles connects several circular icons around the central graphic: a leaf, a lightbulb, a globe, a hand holding a globe, a group of people, and a gear.

ESG

TOP JOB-TRENDSTUDIE

4

Soziale Nachhaltigkeit:
Mitarbeitende fördern, Gesellschaft stärken

4 – SOZIALE NACHHALTIGKEIT: MITARBEITENDE FÖRDERN, GESELLSCHAFT STÄRKEN



Soziale Verantwortung tragen Unternehmen sowohl gegenüber ihren Mitarbeitenden als auch gegenüber der Gesellschaft (siehe Abbildung 9). Zum einen müssen sie sicherstellen, dass sich alle ihre Mitarbeitenden in ihrem Unternehmen wohlfühlen. Zum anderen ist es auch wichtig, dass Unternehmen sich gesellschaftlich engagieren. In dieser Trendstudie haben wir die soziale Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens betrachtet und uns angeschaut, welche Möglichkeiten den Mitarbeitenden geboten werden, um sich gesellschaftlich zu engagieren. Im Spezifischen gehen wir auf die Elemente wie in Abbildung 9 dargestellt ein. Es wird untersucht, wie die Unternehmen in Bezug auf Diversität aufgestellt sind. Zudem haben wir uns angeschaut, wie es um die Gesundheit der Mitarbeitenden steht und, welche Möglichkeiten den Mitarbeitenden geboten werden, um sich gesellschaftlich zu engagieren. Darüber hinaus haben wir die Wirkung sozialer Nachhaltigkeit auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden analysiert und zeigen zentrale Handlungsfelder der Unternehmen im Bereich soziale Nachhaltigkeit auf.

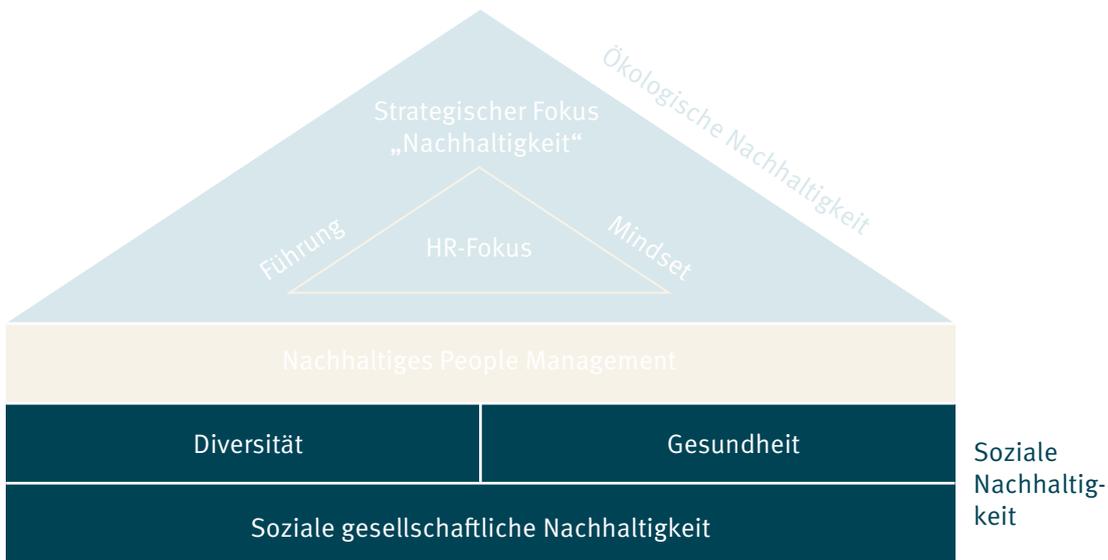


Abbildung 9:
Elemente einer
Nachhaltigkeits-
kultur: soziale
Nachhaltigkeit

4.1 Standortbestimmung: Soziale Nachhaltigkeit in Unternehmen

Soziale Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens umfasst mehrere Aspekte. Dazu gehören das Sicherstellen des Wohlbefindens, die Akzeptanz des Individuums und die Förderung von Diversität. Außerdem ist es wichtig, emotionaler Erschöpfung vorzubeugen und eine gute Work-Life-Balance sicherzustellen. Im Folgenden haben wir untersucht,

wie stark Diversität in den Unternehmen verbreitet ist und wie es um die Gesundheit, emotionale Erschöpfung und Work-Life-Balance von Mitarbeitenden steht.

4.1.1 Mehr als nur Vielfalt: eine umfassende Betrachtung von Diversität

In dieser Trendstudie wurde Diversität aus drei verschiedenen Perspektiven betrachtet, um Diversität ganzheitlich abzubilden:

- Aus Perspektive des Top Managements: Diversitätsmindset
- Aus Perspektive des HRM: Diversitätsmanagement
- Aus Perspektive der Mitarbeitenden: Diversitätsklima

Dies ermöglicht abzuwägen, inwiefern Diversität auf verschiedenen Ebenen wahrgenommen und gelebt wird. Dadurch können zentrale Handlungsfelder und Chancen auf Unternehmensebene herausgearbeitet werden.

Insgesamt zeigt sich, dass 86% der Unternehmen ein starkes Diversitätsmindset haben. Nur 14% haben ein moderates Diversitätsmindset. Beim Diversitätsklima sieht es etwas anders aus. Hier beschreiben 61% der Mitarbeitenden ein starkes, 36% ein moderates und nur 3% ein schwaches Diversitätsklima. Das Diversitätsmanagement ist bei 55% der Unternehmen stark ausgeprägt, bei 29% der Unternehmen moderat und bei 16% schwach. Man erkennt, dass Diversität auf der Top-Management-Ebene stärker verankert ist als auf Mitarbeiterenebene.

Nur 27% der Unternehmen im produzierenden Gewerbe haben ein starkes Diversitätsklima.

Betrachtet man Diversität differenzierter nach Branche, sind deutliche Unterschiede erkennbar (s. Abbildung 10): 76% der Unternehmen in der Dienstleistungsbranche haben ein starkes Diversitätsklima. Dies haben hingegen nur 27% der Unternehmen im produzierenden Gewerbe. Auch im Diversitätsmanagement gibt es nennenswerte Branchenunterschiede: In der Dienstleistungsbranche haben 60% der Unternehmen ein starkes Diversitätsmanagement. Dagegen haben nur 14% der Unternehmen in der Baubranche und 23% im produzierenden Gewerbe ein starkes Diversitätsmanagement. Hier wird deutlich, dass viele moderne Unternehmen in der Dienstleistungsbranche bereits ein sehr positives Diversitätsklima und -management etablieren konnten. Dagegen besteht vor allem im produzierende Gewerbe Handlungsbedarf.

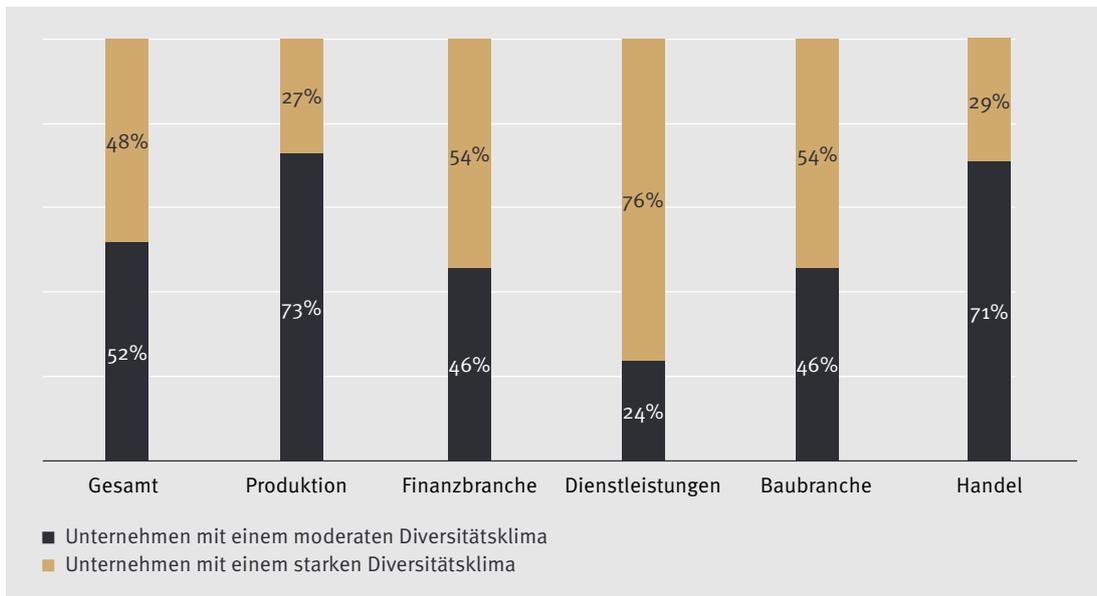


Abbildung 10:
Ausprägung des
Diversitätsklimas
über Branchen
verteilt

Unternehmen nutzen unterschiedliche Maßnahmen, um Diversität zu fördern. Es wurde analysiert, wie verbreitet diese Maßnahmen sind:

Um Geschlechterdiversität insbesondere in Führungspositionen zu erhöhen, wurde die Frauenquote als Instrument für gewisse große Unternehmen gesetzlich verpflichtend. Von den befragten Unternehmen gaben 7% an, eine Frauenquote eingeführt zu haben. In Bezug auf Altersdiversität bieten rund 34% der Unternehmen explizite Angebote für Mitarbeitende unterschiedlicher Altersgruppen an und 17% der Unternehmen bieten Schulungen für den Umgang mit Mitarbeitenden in verschiedenen Altersgruppen an.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass in mehr als der Hälfte der Unternehmen ein positives geteiltes Diversitätsmindset und -klima herrscht. Zudem wird das Diversitätsmanagement als überwiegend positiv bewertet. Moderne Unternehmen haben darüber hinaus bereits Maßnahmen zur Diversitätsförderung eingeführt.

4.1.2 Gesundheit, emotionale Erschöpfung und Work-Life-Balance

Maßnahmen gegen Altersdiskriminierung sind von besonderer Bedeutung, da Altersdiskriminierung den Gesundheitszustand der Mitarbeitenden verschlechtern und emotionale Erschöpfung steigern kann. Insgesamt sind 11% der befragten Mitarbeitenden stark und 35% moderat emotional erschöpft. Insbesondere in der Generation Z sind 13% der Mitarbeitenden stark und 39% moderat emotional erschöpft. Im Vergleich dazu sind nur 8% der Mitarbeitenden aus der Generation Baby Boomer stark emotional erschöpft und 32% moderat emotional erschöpft. Diese generationalen Unterschiede sind gering, aber dennoch zeigt sich das beinahe die Hälfte der Mitarbeitenden moderat bis stark emotional erschöpft sind.

Eine gesunde Führung kann dem entgegenwirken. Jedoch erleben nur 37% der befragten Mitarbeitenden eine starke gesunde Führung. 47% der Mitarbeitenden nehmen eine moderate gesunde Führung wahr und 16% nur eine geringe. Insgesamt herrscht in nur 13% der Unternehmen ein gesundes Führungsklima. Hier sind nennenswerte Branchenunterschiede zu erkennen. Während in der Baubranche 30% der Unternehmen ein gesundes Führungsklima haben, hat keines der befragten Unternehmen aus der Finanz- und der Handelsbranche ein gesundes Führungsklima.

Nur 39% der Mitarbeitenden erleben eine gute Work-Life-Balance.

Eine gute Work-Life-Balance kann ebenfalls der emotionalen Erschöpfung von Mitarbeitenden entgegenwirken und den Gesundheitszustand verbessern. Allerdings geben nur 39% der befragten Mitarbeitenden an, eine gute Work-Life Balance zu haben (s. Abbildung 11). 54% der Mitarbeitenden haben eine moderate Work-Life-Balance und 7% eine geringe. Im Gegensatz dazu geben 81% der Unternehmen an, dass eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie in ihrem Unternehmen sehr gut möglich ist. Hier driften die Wahrnehmungen der Mitarbeitenden und des Top-Managements auseinander. Es scheint so, dass die Maßnahmen zur verbesserten Work-Life-Balance keine vollständige Wirkung zeigen. Hier gilt es zu überprüfen, wie die Angebote von Unternehmen zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf optimiert werden können.



Abbildung 11:
Wahrnehmung
der Work-Life-
Balance durch
Mitarbeitende

4.2 Gesellschaftliches Engagement in der Praxis

Unternehmen haben nicht nur eine soziale Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden, sondern tragen auch soziale Verantwortung außerhalb des Unternehmens. Es stellt sich die Frage, was Unternehmen für die Gesellschaft tun und wie sie Voraussetzungen schaffen können, damit ihre Mitarbeitenden ehrenamtlichen Tätigkeiten nachgehen können. Im Spezifischen haben wir uns angeschaut, welche Maßnahmen für die Kinder- und Seniorenbetreuung in Unternehmen vorhanden sind. Zudem haben wir untersucht, wie viele Unternehmen das Angebot eines bezahlten Tages für ehrenamtliches Engagement eingeführt haben.

26% der Unternehmen haben Angebote für die Unterstützung bei der Kinder- und Seniorenbetreuung

Zunächst wurde die Frage untersucht, inwiefern Unternehmen ihre Mitarbeitenden bei der Kinder- und Seniorenbetreuung unterstützen. Die Unternehmen wurden gefragt, ob es bezahlten Elternurlaub, finanzielle Unterstützung bei der Tagesbetreuung, eine Tagesbetreuung vor Ort und Unterstützung bei der Seniorenbetreuung gibt (s. Abbildung 12). **Insgesamt haben 26% der Unternehmen solche Angebote geschaffen.** 30% der befragten Unternehmen bieten bezahlten Elternurlaub an, 38% finanzielle Unterstützung für die Tagesbetreuung, 10% eine Tagesbetreuung vor Ort und 25% Unterstützung bei der Seniorenbetreuung. Solche Angebote sind einerseits wichtig, um die eigenen Mitarbeitenden zu entlasten, andererseits aber auch, um den Druck auf Betreuungseinrichtungen zu reduzieren.

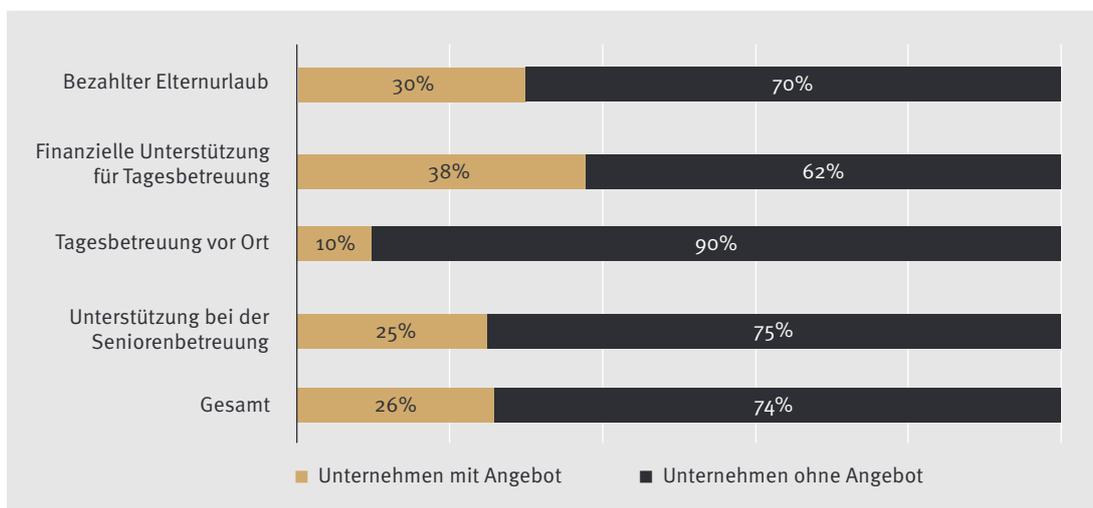


Abbildung 12: Angebote der Unternehmen zur Unterstützung bei der Kinder- und Seniorenbetreuung

Darüber hinaus bieten 23% der Unternehmen die Option an, einen bezahlten Tag pro Jahr zu nehmen, welchen Mitarbeitende für ehrenamtliches Engagement im Bereich Soziales, Umwelt oder Gesellschaft nutzen können. 36% der Unternehmen aus der Finanzbranche, 29% der Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche, jeweils 20% aus dem produzierenden Gewerbe und der Baubranche stellen dieses Angebot zur Verfügung. Solch ein Angebot hat den Vorteil, dass Mitarbeitende sich an dem gesellschaftlichen Engagement des Unternehmens beteiligen können. Dies kann sich wiederum positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirken.

4.3 Soziale Nachhaltigkeit: Wirkung auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden

In dem folgenden Abschnitt wird aufgezeigt, wie sich die verschiedenen Elemente der sozialen Nachhaltigkeit auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auswirken. Zudem wurde geschaut, ob die getroffenen Maßnahmen für Diversität Wirkung tragen und welche Auswirkungen die Angebote zur Unterstützung bei der Kinder- und Seniorenbetreuung haben.

Zunächst haben wir uns angeschaut, wie sich ein starkes Diversitätsklima, -mindset und -management im Vergleich zu einem schwachen Diversitätsklima, -mindset und -management in Unternehmen auf Altersdiskriminierung, Gesundheit und emotionale Erschöpfung auswirken.

Diversität reduziert emotionale Erschöpfung und Altersdiskriminierung.

Insgesamt kann sich Diversität in Unternehmen sehr positiv auswirken (s. Abbildung 13): **In Unternehmen mit einem starken Diversitätsklima ist die Altersdiskriminierung um 60% und emotionale Erschöpfung um 30% reduziert.** Gleichzeitig ist die Gesundheit um 8% verbessert. Auf ähnliche Weise ist in Unternehmen mit einem starken Diversitätsmindset Altersdiskriminierung um 47% und emotionale Erschöpfung um 13% verringert. Allerdings hat das Diversitätsmindset nur einen geringen Effekt auf die Gesundheit (+2%). Das Diversitätsmanagement hat im Vergleich zum Diversitätsmindset und dem Diversitätsklima die geringste Wirkung. Trotzdem ist in Unternehmen mit einem starken Diversitätsmanagement die Altersdiskriminierung um 34% reduziert.

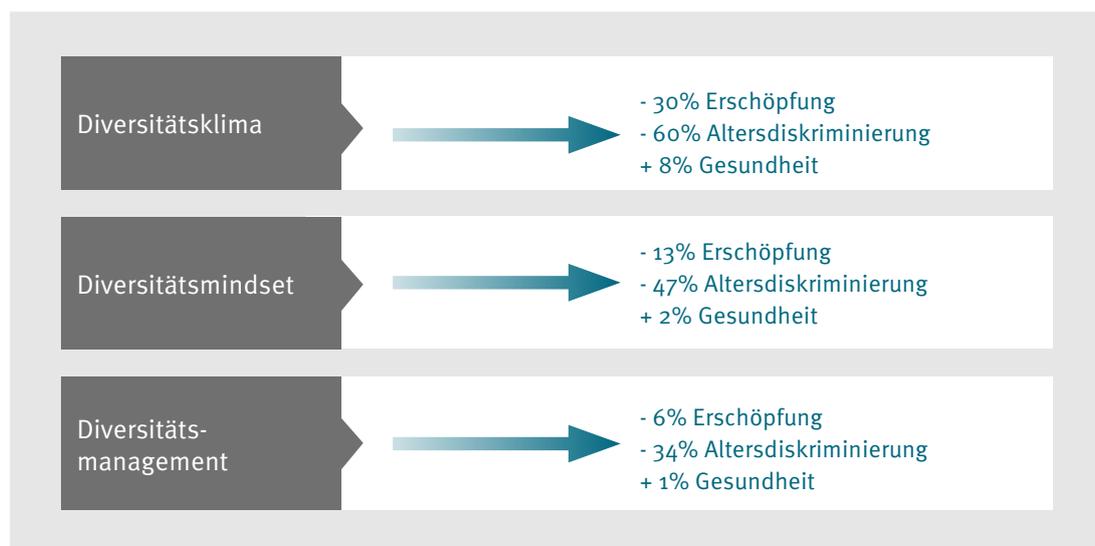


Abbildung 13:
Wirksamkeit von
Diversität auf drei
Ebenen

Wie bereits oben beschrieben, nutzen Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen, um Diversität zu fördern. Es wurde analysiert, welche Effekte diese Maßnahmen auf die hier verwendeten Maße der Diversität haben:

Die Frauenquote kann in den untersuchten Unternehmen das Diversitätsmindset um 11% verbessern und das Diversitätsklima um 7%. Somit hat die Frauenquote eine durchaus positive Wirkung auf Diversität in Unternehmen. Explizite Angebote und Schulungen zeigen eine sehr geringe Wirkung auf Diversität. In Unternehmen, die Schulungen zum Umgang mit verschiedenen Altersgruppen anbieten, ist das Diversitätsklima um 4% und

das Diversitätsmindset um 3% erhöht. Altersdiskriminierung ist in diesen Unternehmen nur um 2% geringer. Unternehmen mit expliziten Angeboten für Mitarbeitende unterschiedlicher Altersgruppen haben ein um 2% höheres Diversitätsklima. Das Diversitätsmindset ist um lediglich 1% erhöht. Jedoch reduzieren diese Angebote Altersdiskriminierung immerhin um 8%. Das heißt, von den untersuchten Diversitätsmaßnahmen zeigt die Frauenquote die größte Wirksamkeit. Schulungen sowie explizite Angebote für den verbesserten Umgang mit verschiedenen Altersgruppen haben nur einen geringen Einfluss auf die Reduktion der Altersdiskriminierung. Es gilt alternative Maßnahmen zu finden, die den Umgang mit verschiedenen Altersgruppen effektiv fördern. Der Austausch zwischen verschiedenen Generationen ist zentral, um ein gegenseitiges Verständnis der Perspektiven und des Verhaltens aufzubauen.

Im Folgenden haben wir uns im Rahmen des Elements „Gesundheit“ der sozialen Nachhaltigkeit, die Auswirkungen von starker im Vergleich zu schwacher gesunder Führung in Unternehmen angeschaut.

Gesunde Führung reduziert emotionale Erschöpfung.

In Bezug auf gesunde Führung zeigen die Analysen, dass **in Unternehmen mit einer starken gesunden Führung emotionale Erschöpfung um 29% reduziert** ist (s. Abbildung 14). Gesunde Führung wirkt sich aber nicht nur positiv auf die Abnahme von emotionaler Erschöpfung aus, sondern kann auch die Gesundheit der Mitarbeitenden um 8% steigern. Zudem empfinden Mitarbeitenden in Unternehmen mit einer starken gesunden Führung eine verbesserte Work-Life-Balance (+19%).

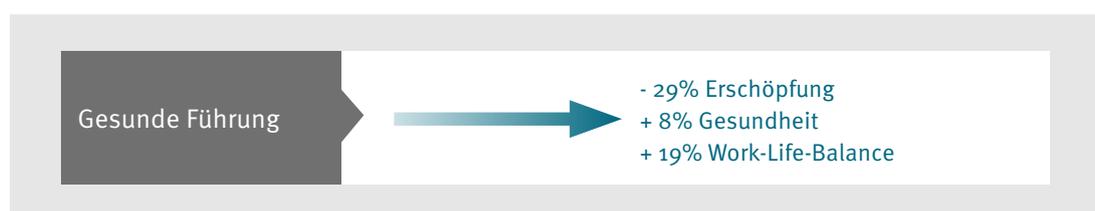


Abbildung 14:
Wirksamkeit gesunder Führung

Darüber hinaus haben wir betrachtet, wie sich die Angebote für die Kinder- und Seniorenbetreuung auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auswirken kann. Insgesamt zeigen die Angebote eine geringe Wirkung (siehe Abbildung 15). In Unternehmen mit Angeboten für die Kinder- und Seniorenbetreuung ist die emotionale Erschöpfung um 7%

reduziert und die Gesundheit um nur 2% erhöht. In Unternehmen, die das Angebot des bezahlten Tages für ehrenamtliches Engagement geschaffen haben, ist die emotionale Erschöpfung um 4% reduziert und die Gesundheit um nur 1% erhöht. Insgesamt fallen diese Erfolgseffekte sehr gering aus. Daher gilt es, hier kreativ zu werden und neue innovative Maßnahmen zu schaffen.

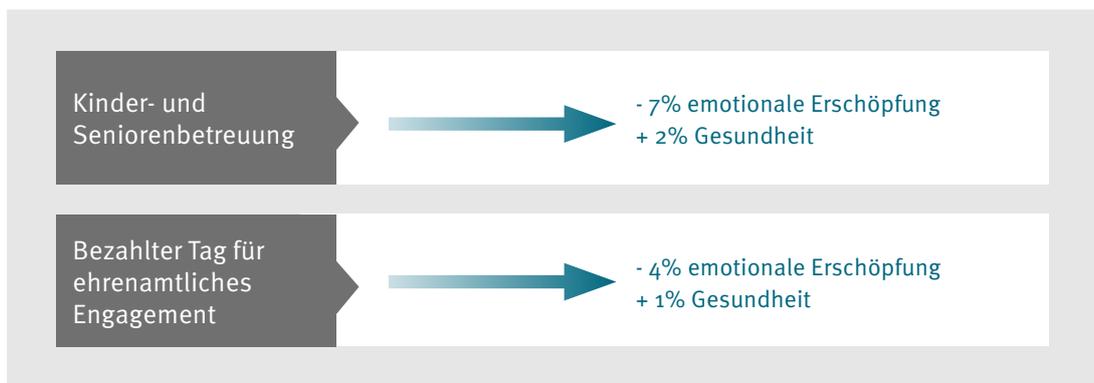


Abbildung 15: Wirksamkeit der Kinder- und Seniorenbetreuung und des bezahlten Tages für ehrenamtliches Engagement

4.4 Die zentralen Handlungsfelder einer sozialen Nachhaltigkeit

Basierend auf den vorherigen Abschnitten lässt sich erkennen, dass die soziale Nachhaltigkeit im Vergleich zur ökologischen Nachhaltigkeit in den meisten Unternehmen bereits stärker umgesetzt wird. Dennoch bestehen auch hier folgende Handlungsbedarfe:

1. Ausbau und Erweiterung von Diversitätsmaßnahmen

- Der Ausbau des Diversitätsmanagements wird stark empfohlen und beinhaltet die Erweiterung der Angebote und Leistungen des HR-Managements, um eine inklusive und vielfältige Arbeitsumgebung zu fördern. Sensibilisierungsmaßnahmen und gezielte Workshops zum Thema „Diversität“ können zur Effektivität des Diversitätsmanagements beitragen.
- Um ein positives Diversitätsklima zu schaffen, ergreifen moderne Unternehmen gezielte Maßnahmen, die das Bewusstsein und die Akzeptanz für Unterschiede innerhalb der Belegschaft stärken.

PRAXISBEISPIEL

arven.io
DIE DIGITALEN ERFOLGSMACHER

Bei der Arvenio Marketing GmbH wird viel Wert daraufgelegt, respektvoll miteinander umzugehen, auf Augenhöhe miteinander zu sprechen und dadurch eine wertschätzende Gemeinschaft zu schaffen. Um die Kommunikation und den Austausch zwischen Generationen zu stärken, hat die Arvenio Marketing GmbH die „Lounge“ geschaffen. Dies ist ein Ort, an den sich Mitarbeitende zurückziehen können, um sich auszusprechen und gegenseitig zu verstehen. Bei diesem Austausch geht es darum, die Perspektiven der anderen Generation zu verstehen und das Verhalten nachvollziehen zu können. So profitieren junge und neue Mitarbeitende von dem Erfahrungsschatz der langjährigen Mitarbeitenden und gleichzeitig profitieren die erfahrenen Mitarbeitenden von den frischen und neuen Ideen der jungen Mitarbeitenden.

2. Fokus auf Gesunde Führung

- Gesunde Führung kann emotionale Erschöpfung und Gesundheit stärken, wodurch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden steigt.
- Ein intensiver Fokus auf Gesunde Führung ist nützlich, um von den Vorteilen verstärkt profitieren zu können.

PRAXISBEISPIEL



Die ZAM eG ist besonders, da die Mitarbeitenden 100% remote arbeiten. Das bedeutet aber auch, dass umso mehr getan werden muss, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sicherzustellen. Die ZAM eG lebt Virtualität und hat entsprechende Maßnahmen getroffen, um die Verbindung zu den Mitarbeitenden zu erhalten und zu stärken. Für die ZAM eG sind Mitarbeitende die Nummer 1 und die Zufriedenheit dieser spielt eine zentrale Rolle. Die Zusammenarbeit unter und mit den Mitarbeitenden wird durch wöchentliche Treffen, sogenannte „weeklys“ gefördert, in denen der Vorstand über aktuelle Geschehnisse berichtet. Die ZAM eG unterstützt auch anderweitige Treffen unter Mitarbeitenden, die nahe beieinander wohnen, wie z.B. ein Kaffeetrinken. Es finden regelmäßige Events statt, zu denen auch die Familie der Mitarbeitenden eingeladen wird. Darüber hinaus hat die ZAM eG die Möglichkeit geschaffen, regelmäßige Gesundheitschecks in Anspruch zu nehmen, um auch die physische Gesundheit sicherzustellen.



3. Angebote zur Unterstützung bei der Kinder- und Seniorenbetreuung

- Etwas mehr als ein Viertel der Unternehmen bieten bereits Unterstützung bei der Kinder- und Seniorenbetreuung an.
- Durch eine stärkere Unterstützung bei der Kinder- und Seniorenbetreuung haben mehr Personen die Möglichkeit überhaupt arbeiten zu gehen und können sich gleichzeitig sorgenfreier auf die Arbeit konzentrieren.

PRAXISBEISPIEL

IC TEAM[®]
PERSONALDIENSTE GMBH

Die IC Team Personaldienste haben einige konkrete Maßnahmen entwickelt, um sich aktiv in der Gesellschaft zu engagieren. Beispielsweise unterstützen sie die Aktion «Genial Sozial». Bei dieser Aktion dürfen Schülerinnen und Schüler für einen Tag bei IC Team Personaldienste arbeiten, Erfahrungen sammeln und die Berufsfelder in dem Unternehmen erkunden. Der Lohn, der den Schülerinnen und Schülern zusteht, wird anschließend an globale und lokale Projekte gespendet. So bekommen Schülerinnen und Schüler die Möglichkeit die Berufe der IC Team Personaldienste kennenzulernen und die Mitarbeitenden selbst gelangen in den Austausch mit jungen Menschen, was frische Impulse und Perspektiven bringen kann. Gleichzeitig werden durch diese Aktion globale und lokale Projekte unterstützt. Zudem verzichtet die IC Team Personaldienste darauf, Weihnachtsgeschenke an Kunden und Partner zu verteilen und unterstützt stattdessen lokale Projekte.



The letters 'ESG' are written in a bold, white, sans-serif font. They are superimposed on a piece of crumpled yellow paper that is glowing with a bright light. The background of the entire image is a blurred crowd of people in business attire. A large, semi-transparent circular graphic with a dashed border surrounds the 'ESG' text. Various green icons are scattered around the page, connected by dotted lines: a leaf, a lightbulb, a globe, gears, and a group of people.

ESG

TOP JOB-TRENDSTUDIE

5

Ein Fazit: Ökologische und
Soziale Nachhaltigkeit im Überblick

5 – EIN FAZIT: ÖKOLOGISCHE UND SOZIALE NACHHALTIGKEIT IM ÜBERBLICK

Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Nachhaltigkeit
<p>Zentrale Handlungsfelder:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Stärkung eines strategisch nachhaltigen Fokus durch definierte Nachhaltigkeitsziele ■ Ökologiefokus des HRMs ausbauen durch ein breiteres Angebot an Schulungen ■ Verbindlichkeit schaffen durch Incentivierung umweltbewussten Verhaltens ■ Führungskräften Werkzeuge an die Hand geben, für einen Fokus auf ökologie-orientierte Führung <p>Wirksamkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ökologie-orientierte Führung als Schlüsselement zur Stärkung der Mitarbeiterbindung und Unternehmensleistung ■ Besondere Auswirkungen einer ökologie-orientierten Führung und eines ökologie-orientierten Mindsets in der Generation Z 	<p>Zentrale Handlungsfelder:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Stärkung von Diversität durch den Ausbau und die Erweiterung von effektiven Diversitätsmaßnahmen ■ Intensiver Fokus auf gesunde Führung, um Wohlbefinden in den Unternehmen zu steigern ■ Angebote zur Kinder- und Seniorenbetreuung schaffen und erweitern <p>Wirksamkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Diversität auf allen Ebenen wirkt Altersdiskriminierung und emotionaler Erschöpfung entgegen ■ Eine gesunde Führung als Schlüsselement zur Steigerung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden

Betrachtet man die Auswertungen der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit nebeneinander, lassen sich Parallelen, aber auch Unterschiede erkennen.

Während ein Diversitätsmindset im Top Management in den meisten Unternehmen bereits stark verbreitet ist, ist die Verankerung von Nachhaltigkeitszielen in der Strategie in den meisten Unternehmen noch ein zentrales Handlungsfeld. Sowohl in Bezug auf die ökologische als auch auf die soziale Nachhaltigkeit sind der Ausbau und die Erweiterung von Schulungen und Maßnahmen klare Chancen für Unternehmen. Dadurch können sie einerseits die Relevanz der ökologischen Nachhaltigkeit breit im Unternehmen verdeutlichen und andererseits, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden verbessern.

In beiden Fällen, der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit, spielt Führung eine zentrale Rolle. Nachhaltigkeit wird zunehmend zur Führungsaufgabe und auch Gesundheit erlangt einen zentralen Stellenwert in der Führung.

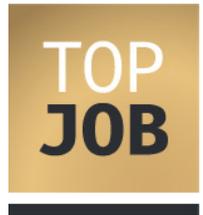
The letters 'ESG' are printed in a bold, white, sans-serif font on a piece of crumpled yellow paper. This paper is placed inside a circular frame with a dashed white border. The background of the entire image is a blurred crowd of people in business attire. A dotted white line with small white circles connects several circular icons: a leaf, a lightbulb with a leaf inside, a globe held in a hand, three gears, and a group of three people. The overall theme is sustainability and business.

TOP JOB-TRENDSTUDIE

6

Nachhaltiges People Management:
Die Hebel für ein nachhaltiges HRM

6 – NACHHALTIGES PEOPLE MANAGEMENT: DIE HEBEL FÜR EIN NACHHALTIGES HRM



Ein nachhaltiges People Management, das sowohl ökologische als auch soziale Nachhaltigkeit berücksichtigt, ist wichtiger denn je. Daher hat es in der Abbildung 14 einen zentralen Platz bekommen. Durch klimatische und gesellschaftliche Veränderungen steigt die Unsicherheit in der Bevölkerung. Unternehmen sind aufgerufen, sich diesen Veränderungen anzupassen und das Wohlbefinden der Belegschaft sicherzustellen. Unternehmen können durch Angebote und gezielte Maßnahmen viel in der Gesellschaft bewirken.

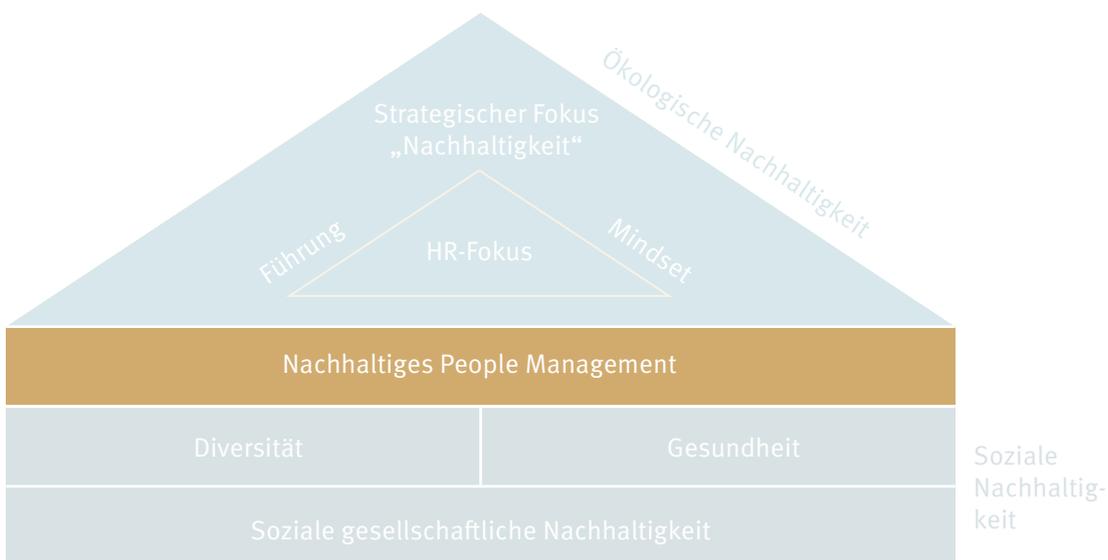


Abbildung 16: Elemente einer Nachhaltigkeitskultur: nachhaltiges People Management

Im Folgenden werden auf Basis der Erkenntnisse aus dieser Studie relevante Hebel beschrieben, um sich als Unternehmen ganzheitlich nachhaltig aufzustellen:

1. Nachhaltigkeit in der Strategie verankern:

Um Nachhaltigkeit erfolgreich in der Strategie verankern zu können, sollte diese schriftlich dokumentiert werden. Klare und messbare Ziele sind essenziell, um Fortschritte nachverfolgen zu können. Die Bedeutung der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit für das Unternehmen sollte auf allen Ebenen erkannt werden. Nur wenn alle die Relevanz verstehen und mittragen, kann eine erfolgreiche Umsetzung gewährleistet werden.

2. Verbindlichkeit schaffen:

Die Entwicklung von konkreten Maßnahmen zur Emissionsreduzierung und Umweltfreundlichkeit trägt maßgeblich zur erfolgreichen Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele

bei. Die Belohnung und Förderung von ökologischem und sozial nachhaltigem Verhalten schafft Verbindlichkeit. Es ist wichtig, die Mitarbeitenden aktiv einzubeziehen, um die gesetzten Ziele bestmöglich zu erreichen. Gezielte Anreize, die nachhaltiges Handeln fördern, können hier unterstützen.

3. Nachhaltigkeit als Führungsaufgabe:

Nicht nur ökologie-orientierte Führung spielt eine zentrale Rolle in Bezug auf Mitarbeiterbindung. Auch gesunde Führung ist essenziell, um das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sicherzustellen. Ein starker Fokus auf gesunde Führung hilft, emotionale Erschöpfung zu reduzieren und die Work-Life-Balance zu verbessern. Die Bedürfnisse und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt zu stellen, fördert nicht nur die eigene Gesundheit, sondern stärkt auch die gesamte Organisation.

4. Maßnahmen und Schulungen zum Thema «Nachhaltigkeit» erweitern:

Moderne Unternehmen haben bereits Maßnahmen ergriffen, um Diversität in Unternehmen zu fördern und veranstalten Schulungen zu ökologischer Nachhaltigkeit, um Wissen und Werkzeuge in der Belegschaft zu verbreiten. Bisherige Maßnahmen zeigen wenig Wirkung. Neue und innovative Maßnahmen sind gefordert, um Nachhaltigkeit in Unternehmen voranzutreiben. Gezielte Trainingseinheiten zu nachhaltigem Verhalten und die Förderung von intergenerationalem Austausch können hier erfolgsversprechend sein.

5. Nachhaltige Angebote schaffen und unterstützen:

Unternehmen können ihre Angebote für Mitarbeitende und die Gesellschaft erweitern, um ihre soziale Nachhaltigkeit zu stärken. Moderne Unternehmen haben bereits erste Angebote geschaffen. Es gilt, kreativ zu werden und innovative Programme zu entwickeln, um sich außerhalb des Unternehmens zu engagieren. Durch neue und vielfältige Angebote können Unternehmen einen großen positiven Einfluss auf die Gesellschaft ausüben und gleichzeitig das Engagement und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden verbessern.

The letters 'ESG' are rendered in a large, white, bold, sans-serif font. They are superimposed on a crumpled ball of yellow and green paper. This central graphic is enclosed within a circular frame that has a dashed white border and a glowing orange and yellow light effect around its perimeter. The background of the entire page is a blurred photograph of a diverse group of people in professional attire. A network of white dotted lines with circular nodes connects various green icons: leaves, a lightbulb, a globe, gears, and a group of people.

ESG

TOP JOB-TRENDSTUDIE

Glossar

Altersdiskriminierung:

Beinhaltet jegliche ungleiche Behandlung aufgrund des Alters – egal ob jung oder alt.

Arbeitgeberattraktivität:

Einschätzung der Mitarbeitenden zur Attraktivität ihres Arbeitgebers.

Baby Boomer:

Personen mit Geburtsjahrgängen 1940 – 1964.

Bezahlter Elternurlaub:

Vom Arbeitgeber bezahlter Urlaub zur Kinderbetreuung, der über die gesetzliche Elternzeit hinausgeht.

Diversitätsklima:

Einschätzung der Mitarbeitenden zu Integration, Fairness und Gleichbehandlung der Mitarbeitenden, unabhängig von ihrem persönlichen Hintergrund, in ihrem Unternehmen.

Diversitätsmanagement:

Angebote und Leistungen des HRMs in Bezug auf Diversität.

Diversitätsmindset:

Einschätzung des Top Management Teams zu den Stärken und Vorteilen einer diversen Belegschaft.

Ecoanxiety (Klimaangst):

Chronische Angst vor Klimaänderungen und deren Einfluss auf die Welt.

Emotionale Erschöpfung:

Gefühl, von den Anforderungen des Berufsalltages über-

fordert zu sein, sodass Leere und Entmutigung empfunden wird.

Emotionale Mitarbeiterbindung:

Verbundenheitsgefühl von Mitarbeitenden mit der Organisation.

Generation X:

Personen mit Geburtsjahrgängen 1965 – 1979.

Generation Y:

Personen mit Geburtsjahrgängen 1980 – 1994.

Generation Z:

Personen mit Geburtsjahrgängen 1995 – 2012.

Gesunde Führung:

Führungskräfte achten auf und betonen die Gesundheit der Mitarbeitenden und reduzieren dabei gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz.

Gesundes Führungsklima:

Innerhalb des Unternehmens wird Gesundheit unter allen Führungskräften betont.

Gesundheit:

Einschätzung der Mitarbeitenden zu ihrem allgemeinen Gesundheitszustand.

Mitarbeiterzufriedenheit:

Einschätzung des HRMs zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Ökologie-orientierte Führung:

Das Verhalten von Führungs-

kräften, um Mitarbeitende zu umweltfreundlichem Handeln zu motivieren und somit die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens zu fördern – aus der Perspektive der Mitarbeitenden.

Ökologie-orientiertes Führungsklima:

Das Verhalten von Führungskräften zur Förderung umweltfreundlichen Handels über Unternehmen hinweg.

Ökologie-orientiertes Mindset:

Bedeutung und Stellenwert von Umweltschutz im Unternehmen aus der Perspektive der Mitarbeitenden.

Unternehmensleistung:

Einschätzung der gesamten Unternehmensleistung durch das HRM – relativ zur eigenen Branche.

Unterstützung bei der Seniorbetreuung:

Jegliche Angebote von Unternehmen, die Mitarbeitende dabei unterstützen die Betreuung von Angehörigen zu erleichtern (z.B., finanzielle Unterstützung, flexible Arbeitszeitmodelle, Partnerschaften mit Betreuungseinrichtungen, etc.).

Work-Life-Balance:

Einschätzung der Mitarbeitenden über den Eingriff des Arbeitsalltages in das Privatleben.

The letters 'ESG' are printed in a bold, white, sans-serif font on a piece of crumpled yellow paper. This paper is placed inside a circular frame with a dashed white border. The background of the entire image is a blurred crowd of people in business attire. A network of white dotted lines with circular nodes connects various green icons: leaves, a lightbulb, a globe, gears, and a group of people.

TOP JOB-TRENDSTUDIE

Quellen

Clayton, S., Manning, C. M., Krygsman, K., & Speiser, M. (2017). *Mental Health and Our Changing Climate: Impacts, Implications, and Guidance*. Washington, D.C.: American Psychological Association, and ecoAmerica.

EU-Richtlinie 2014/95/EU des europäischen Parlaments und des Rates (2014, 22. Oktober). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0095>

Pihkala, P. (2020). Eco-Anxiety and Environmental Education. *Sustainability*, 12, 10149

Liebe Leserinnen und Leser,

ökologische und soziale Nachhaltigkeit avanciert zum zentralen Wirtschaftsfaktor, der alle unternehmerischen Sphären beeinflusst. Begreifen Sie gelebte Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung bereits als Chance für Ihr Unternehmen und verankern die Parameter in Führung, Kultur und People Management? Erkennen Sie Schlüsselbereiche, in denen noch Handlungsbedarf liegt?

Unsere wichtigsten Empfehlungen lauten: Messen Sie, wie Ihre Mitarbeitenden Ihren ökologischen Mindset, Ihr Diversitätsklima und Ihre soziale Ausrichtung wahrnehmen. Schreiben Sie Nachhaltigkeit auch in Ihrer HR-Strategie fest und formulieren Sie darauf aufbauend konkrete Ziele. Etablieren Sie zukunftsfähige Führungspraktiken, fordern und incentivieren Sie nachhaltiges Verhalten und schulen Sie Ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte dahingehend. Beherztes Engagement erhöht Ihre Attraktivität als Arbeitgeber und steigert gleichzeitig signifikant Ihre Unternehmensleistung.

Eine gesunde und zukunftsfeste Arbeitswelt zu gestalten – das ist die Mission des Zentrums für Arbeitgeberattraktivität, zeag GmbH. Die TOP JOB-Analyse unterstützt als Teil davon Unternehmenslenkerinnen und -lenker darin, den Status quo zu erheben, negative Tendenzen zu antizipieren und ihnen wirkungsvoll entgegenzuwirken. Wir unterstützen Sie gerne dabei individuell.

Weitere Studien unter www.topjob.de

- Unternehmen Am Limit – Gesunde Hochleistung
- Homeoffice richtig gestalten – Erfolgsmuster zur Förderung von Leistung und Gesundheit
- Arbeitgeberattraktivität im Wandel
- Innovationskultur stärken
- Speed – Wie Unternehmen Hochgeschwindigkeit aufnehmen können
- Leadership der Zukunft
- HRM 4.0 – Personalarbeit der Zukunft
- Arbeitswelt im Umbruch
- Arbeitgeberattraktivität
- Energie und Dynamik
- Gesunde Führung
- Zwischen Hochleistung und Erschöpfung

Copyright: Wir teilen unser Wissen gern, daher freuen wir uns, wenn Sie die Inhalte mit einer Quellenangabe weiter geben. Bitte veröffentlichen Sie die gesamte Studie immer nur nach Rücksprache mit der zeag GmbH (info@zeag-gmbh.de) oder über einen Verweis auf folgenden Link: www.topjob.de

DIE AUTOR*INNEN

TOP
JOB

Prof. Dr. Heike Bruch

Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement. Sie ist seit 2006 wissenschaftliche Leiterin von TOP JOB. Ferner ist Heike Bruch im Vorstand der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung), Präsidentin der Jury des Wings of Excellence Award und Gründerin der energy factory St.Gallen.



Mara Jordan

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.



Herausgeber der Studie:

zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität
Turmstraße 12, 78467 Konstanz

Kontaktdaten:

Silke Masurat, Geschäftsführerin
07531 58485-10
projektberatung@topjob.de, www.topjob.de

Veröffentlicht: August 2024



TOP JOB ist ein Projekt der zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität. Die Methodik wurde von der Universität St. Gallen exklusiv für TOP JOB konzipiert. TOP JOB misst seit 2002 die Arbeitgeberattraktivität mittelständischer Unternehmen und entwickelt sie zielgerichtet und messbar weiter. Mit dem zugehörigen Arbeitgebersiegel unterstützt TOP JOB die besten Teilnehmer in Sachen Employer Branding, also beim systematischen Aufbau einer Arbeitgebermarke.

Unter dem Dach der zeag GmbH wird auch die Wirtschaftsinitiative ETHICS IN BUSINESS organisiert – eine Initiative für eine werteorientierte mittelständische Wirtschaft.



zeag GmbH | Zentrum für Arbeitgeberattraktivität

Turmstraße 12, 78467 Konstanz

07531 58485-10

projektberatung@topjob.de, www.topjob.de