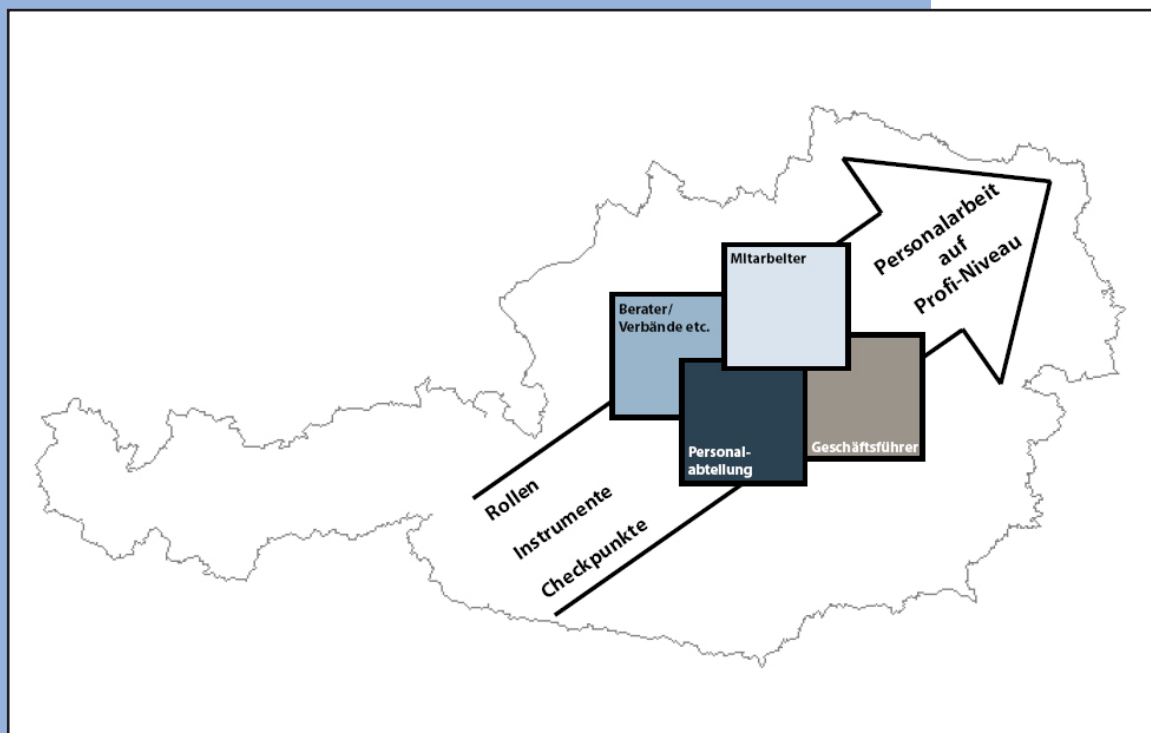


Christian Scholz / Stefanie Müller

Kompetenz4HR:

Nachhaltigkeit in der Personalarbeit in Österreich

Ergebnis einer Studie, erstellt anlässlich des
7. Jahresforums für die Personalwirtschaft – Power of People
in Rust / Wien, April 2010



Geleitwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

Die PoP 2010 – Power of People – hatte sich dem Programmschwerpunkt „Nachhaltigkeit in der Personalarbeit“ verschrieben. Was das genau sein kann, sein sollte und sein müsste, wurde im Rahmen der PoP sowohl wissenschaftlich durch den fachlichen Leiter der PoP, Professor Christian Scholz, als auch in zahlreichen Praxisberichten von engagierten HR-Praktikern und beratenden Experten behandelt.

Wir freuen uns ganz besonders, dass Sie – mit Ihrer Teilnahme an der Umfrage – den wesentlichen Grundstein zur Einschätzung der aktuellen Ausgangslage gelegt haben und so einen sehr aktiven und besonders wertvollen Part eingebracht haben. Wir präsentieren Ihnen hiermit das Ergebnis der diesjährigen „Kompetenz4HR“-Umfrage zum Thema „Nachhaltigkeit in der Personalarbeit“ und betrachten die Ergebnisse als einen wichtigen, wissenschaftlich-basierten Beitrag für die nachhaltige Entwicklung des Personalmanagements in österreichischen Unternehmen.

Dass auch die PoP selbst eine „nachhaltige“ Institution ist, beweist nicht nur die Tatsache, dass wir heuer bereits die 7. Durchführung zählen und mehr Teilnehmer denn je begrüßen durften. Die PoP-Family besteht zu einem großen Teil aus besonders treuen Teilnehmern und einem hochkarätigen Referenten- und Partnerteam, die die PoP zu dem machen, was sie heute ist: Das fachlich geschätzte, sympathische und wertvolle Jahrestreffen für alle HR-Experts, die den Blick auf eine nachhaltige Zukunft richten, diese mitbestimmen und die hier in Rust fachliche Inspiration, gute Gespräche und einen Ausblick auf die Zeit „danach“ suchen.

Herzlichen Dank an alle, die dieses Jahresforum durch Teilnahme, Mitarbeit und Wohlwollen bereichern.

Ihre



Romy Faisst
Gründerin & Partnerin
Business Circle

Vorwort

Die Wirtschaftskrise – über die wir eigentlich kaum noch sprechen wollen – birgt nicht nur Risiken, sondern vor allem auch Chancen zum Um- und Nachdenken. Auch wenn einige der Turbokapitalisten wieder auf der Siegerstraße sind, haben wir inzwischen die Problematik kurzfristigen Denkens zumindest kennen gelernt.

Die Wirtschaftskrise hat auch gezeigt, wie es Unternehmen mit personalwirtschaftlicher Nachhaltigkeit halten: Sobald die Zahlen schlechter werden, ersetzt der Rasenmäher die leistungsorientierte Entlohnung und die Personalentwicklung wird unter die Grenze der Wichtigkeit abgesenkt, ohne dass Unternehmen genau wissen, was wirklich die besten Maßnahmen sind.

Einen Einblick in die Nachhaltigkeit der Personalarbeit in Österreich möchten wir Ihnen mit der hier vorgelegten Studie geben. Die Ergebnisse wurden im Rahmen des 7. Jahresforums für die Personalwirtschaft – Power of People – präsentiert und dort auch mit HR-Experten diskutiert.

Für die Möglichkeit zur und für die Unterstützung bei der Durchführung der Studie möchte ich mich bedanken bei Karin Bauer von DER STANDARD, beim Team vom Institut für Managementkompetenz (*imk*) und natürlich bei allen, die sich die Mühe gemacht haben, unseren Fragebogen zu beantworten.

Saarbrücken, im April 2010

PS: Alle Ergebnisse dieser Studie spiegeln die Meinung der Umfrageteilnehmer wider und treffen keine Aussagen dazu, was „gut“ oder „schlecht“ ist.

PPS: Um eine bessere Lesbarkeit des Berichtes zu gewährleisten, wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet, in die natürlich alle Frauen mit eingeschlossen sind.



Prof. Dr. Christian Scholz
Institut für Managementkompetenz, Universität des Saarlandes

Summary	4
Die Stichprobe	5
Was ist Nachhaltigkeit?	6
Welche Werte spielen eine Rolle?	7
Welche Befähigungen brauchen HR-Verantwortliche?	8
Welche Befugnisse brauchen HR-Verantwortliche?	9
Welche Instrumente brauchen HR-Verantwortliche?	10
Was können Mitarbeiter tun?	11
Welchen Erfolg generiert Nachhaltigkeit?	12
Welche Umwelteinflüsse wirken auf Nachhaltigkeit?	13
Welche Schwierigkeiten existieren in Unternehmen?	14
Lokalisierte Nachhaltigkeitstypen	15
Kontakt	16
Statistischer Anhang	17

Summary

Die Studie „Nachhaltigkeit in der Personalarbeit in Österreich“ hat ganz klar drei unterschiedliche Botschaften:

- Die gute Nachricht: Die Befragten weisen eindeutig ein Problembewusstsein auf und sprechen dem Thema in der personalwirtschaftlichen sowie der unternehmerischen Praxis eine hohe Relevanz zu.
- Die schlechte Nachricht: Viele der Befragten haben noch keine klare Idee über das „Wie“ und das „Wohin“. Das heißt, es ist noch unklar, wie ein nachhaltiges Denken und Handeln in Unternehmen mit Hilfe der Personalabteilung verankert werden kann und in welche Richtung es sich entwickeln wird.
- Die diskutierbare Nachricht: Einige der Befragten sehen sich eher in der Rolle von Kommunikatoren, die selbst keine große Entscheidungsautonomie möchten. Dazu gehört auch – und dies haben auch die Kompetenz4HR-Studien der letzten Jahre gezeigt – eine nur zögerliche Annäherung von HR an „harte“ betriebswirtschaftliche Argumentationen.

Insgesamt konnten interessante Einblicke gewonnen werden, die im Folgenden detailliert aufgezeigt werden.

Die Stichprobe

Die Studie „Nachhaltigkeit in der Personalabteilung“ wurde online-gestützt in der Zeit vom 20.01.2010 bis 20.02.2010 vom Institut für Management (*imk*) an der Universität des Saarlandes durchgeführt. Insgesamt haben sich 126 aus Österreich Personen an der Umfrage beteiligt.

Die befragte Gruppe teilt sich wie folgt auf: 66% sind Mitglieder beziehungsweise Leiter einer Personalabteilung. 13% lassen sich der Gruppe Mitarbeiter oder Führungskraft zuordnen. 17% vertreten den Bereich der Geschäftsführer/Vorstände. Die restlichen 5% gehören dem Cluster Berater/Verbände/Bildungsträger/Wissenschaftler an.

Aufgrund des hohen Anteils an Mitarbeitern der Personalabteilung wird im Verlauf dieser Studie keine weitere Ergebnisdifferenzierung nach den vier Gruppen vorgenommen, sondern immer auf die gesamte Datenbasis zurückgegriffen.

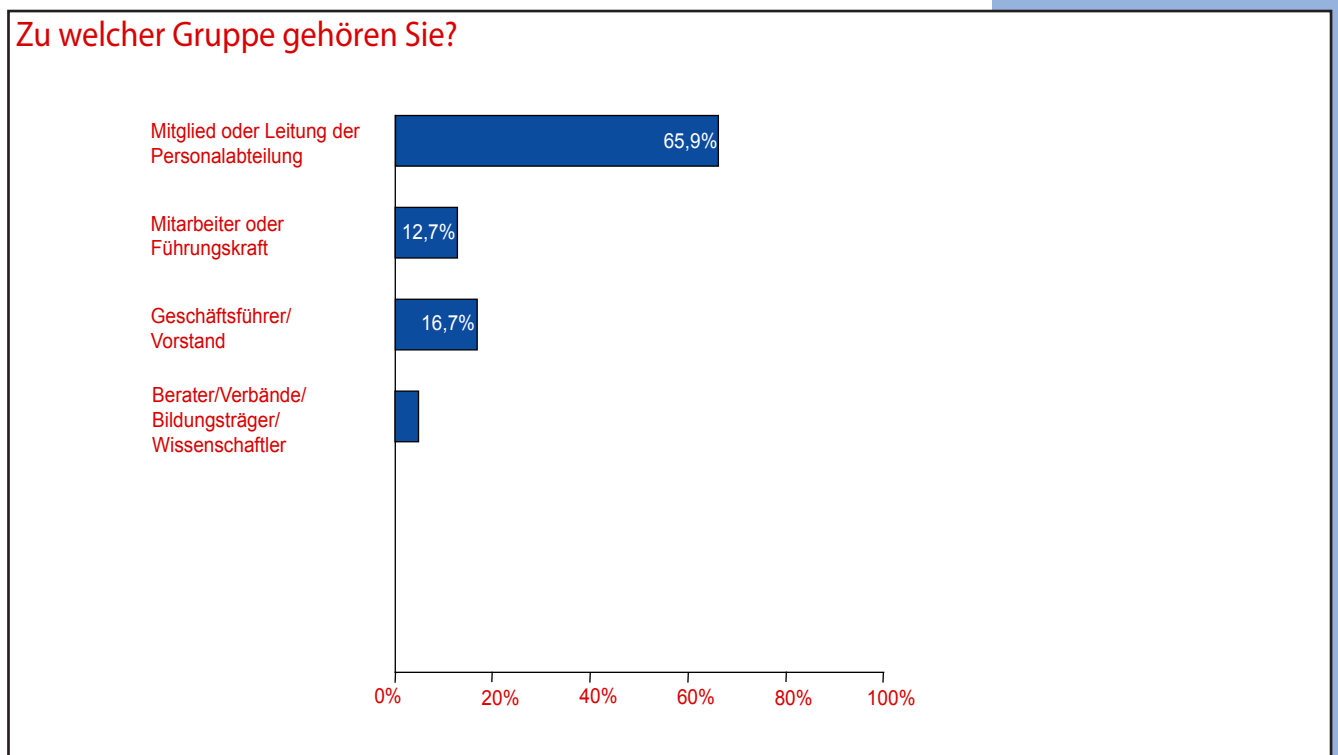


Abbildung 1: Umfrageteilnehmer

Was ist Nachhaltigkeit?

Als Folge der Wirtschaftskrise sind in der öffentlichen Diskussion immer wieder Fragen eines nachhaltigen und zukunftsorientierten Denken und Handelns an der Tagesordnung.

Nachhaltigkeit ist ein wichtiges Thema!

Die Studie bestätigt, dass Nachhaltigkeit auf Unternehmensseite eindeutig ein Thema ist: So verstehen 48% der Befragten unter dem Begriff Nachhaltigkeit ein Leitbild, an dem jeder sein Handeln orientieren sollte. 44% geben an, dass für sie Nachhaltigkeit die Herausforderung der kommenden Jahrzehnte sein wird. Interessant sind auch die offenen Antworten, die für die Begriffsklärung genannt wurden: „Nachhaltigkeit ist der einfachere Weg, zum Erfolg zu kommen“ oder „Nachhaltigkeit bedeutet, den Wohlstand und die Sicherheit unseres Lebens für die nächsten Generationen zu sichern“.

Allen Unkenrufen zum Trotz scheint Nachhaltigkeit wirklich ein wichtiges Thema zu sein, bei dem Auffassungen wie „viel Lärm um Nichts“ wirklich die Ausnahme bleiben. Aber: Ist es wirklich im täglichen Handeln angekommen?

Aus meiner Sicht ist Nachhaltigkeit...

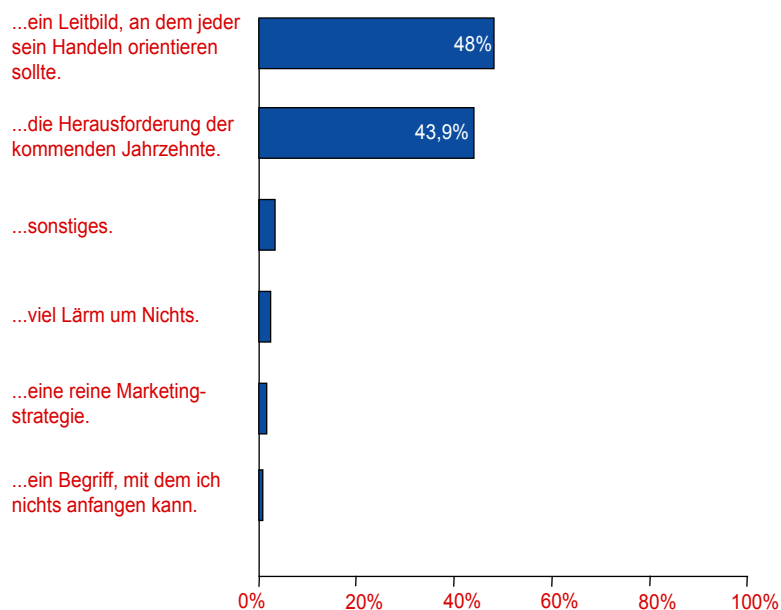


Abbildung 2: Konzept Nachhaltigkeit

Welche Werte spielen eine Rolle?

Sofern Nachhaltigkeit als ein Leitbild interpretiert wird, an dem jeder sein Handeln ausrichten soll, ist man schnell bei den zugrunde liegenden Unternehmenswerten. Diese steuern implizit das Verhalten der Mitarbeiter und können damit auch einen wichtigen Einfluss auf die Verankerung nachhaltigen Denkens und Handelns im Unternehmen ausüben.

Ehrlichkeit, Verantwortung und Langfristigkeit sind gefragt!

Die Befragung ergab ein klares Ranking der bevorzugten Werte: 76% der Teilnehmer stufen den Wert „Ehrlichkeit“ als sehr wichtig ein, dicht gefolgt von „Verantwortung“ mit 70%. Mit 64% kommt dem Wert „Langfristigkeit“ ebenfalls eine hohe Bedeutung zu. Es folgen Werte wie „Fairness“ (58%) und „Anerkennung“ (54%). Andere Werte, wie Tradition, werden als weniger wichtig eingestuft.

Faszinierend: Ehrlichkeit an oberster Stelle ist ein hoher Anspruch und eine wirkliche Selbstverpflichtung. Also: Was genau bedeutet das im täglichen Umgang mit den intern und externen Stakeholdern und wo wollen und können wir alle ehrlich sein?

Wie wichtig schätzen Sie folgende Werte für ein nachhaltiges Denken und Handeln im Unternehmen ein?

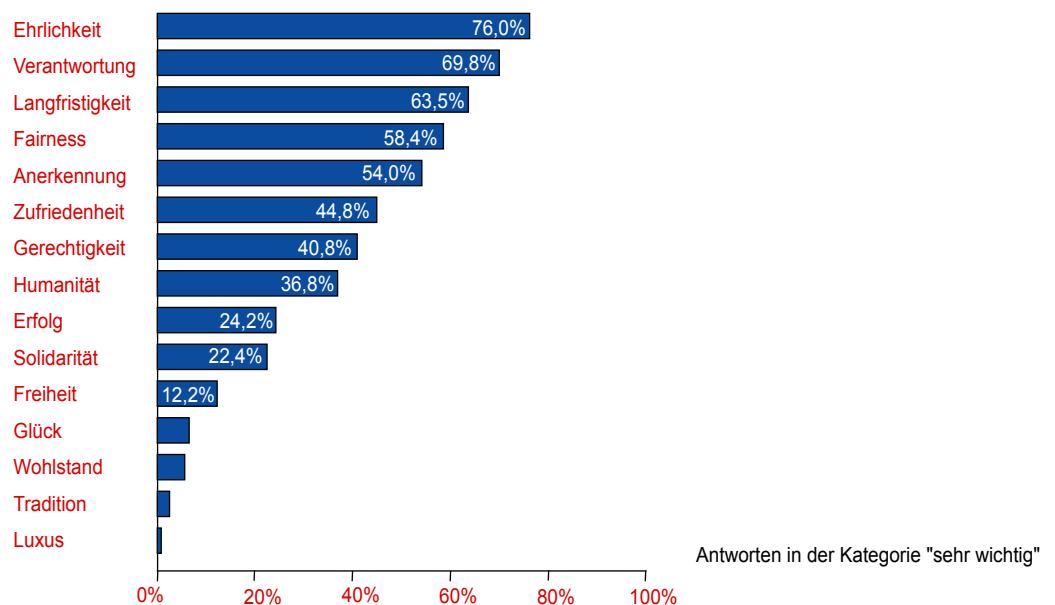


Abbildung 3: Werte für ein nachhaltiges Denken und Handeln

Welche Befähigungen brauchen HR-Verantwortliche?

Für die Verankerung von Werten und die Gestaltung der Unternehmenskultur sind vor allem die Kompetenzen von Personalverantwortlichen gefragt. Dazu sind bestimmte Befähigungen – im Sinne von Kompetenzen, Fähigkeiten, Skills – bei den Mitarbeitern der Personalabteilung notwendig.

Die Befragungsteilnehmer stufen die Wichtigkeit ihrer Befähigungen wie folgt ein: 82% geben an, dass die „Kommunikationsfähigkeit“, gefolgt von der Fähigkeit des „vernetzten Denkens“ (76%), wichtig ist. Mathematisches Verständnis benötigen HR-Verantwortliche nach Meinung der Befragten allerdings kaum.

Kommunikationsfähigkeit sowie vernetztes und langfristiges Denken sind entscheidend!

Aber: Hinter dieser Aussage steht das Bild eines Personalverantwortlichen, über das man diskutieren muss. Reicht Kommunikationsfähigkeit wirklich aus? Und kann auf Methodenkompetenz, ökonomisches Denken und Handeln oder analytische Fähigkeiten wirklich verzichtet werden?

Wie wichtig schätzen Sie die folgenden Befähigungen von Personalverantwortlichen für die Implementierung eines nachhaltigen Personalmanagements ein?

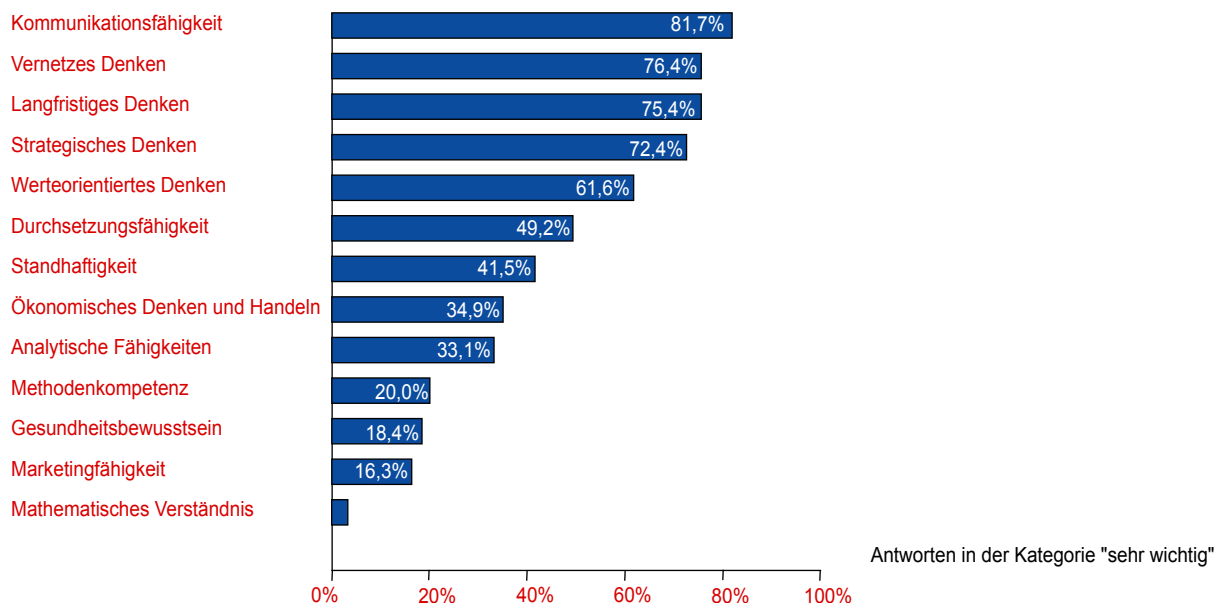


Abbildung 4: Befähigungen HR-Verantwortliche

Welche Befugnisse brauchen HR-Verantwortliche?

Oft hört man aus Personalabteilungen, dass es an Befugnissen mangelt, um Ideen beziehungsweise Entscheidungen im Unternehmen zielgerichtet umzusetzen. Um in einem Unternehmen Veränderungen voranzutreiben und mitzugestalten, sind Befugnisse ein wichtiger Erfolgsgarant. Sie werden auch für die Verankerung eines nachhaltigen Denken und Handelns benötigt.

HR-Verantwortliche wollen beraten und mitbestimmen, wenn es um Nachhaltigkeit geht!

Die Teilnehmer der Studie sehen vor allem ihr „Beratungsrecht“ sowie „Mitbestimmungsrecht“ (beide 56%) als die wichtigsten Befugnisse. Auf dem letzten Platz rangiert die „Budgetautonomie“, die nur 36% der Befragten als sehr wichtig einstufen.

Über dieses Ergebnis muss diskutiert werden: Warum wollen die Hälfte der Befragten kein Mitbestimmungs- und kein Vetorecht? Sind wir so nicht wieder auf dem Weg zur netten unverbindlichen Kommunikationswelt?

Wie wichtig schätzen Sie die folgenden Befugnisse von Personalverantwortlichen für die Implementierung eines nachhaltigen Personalmanagements ein?

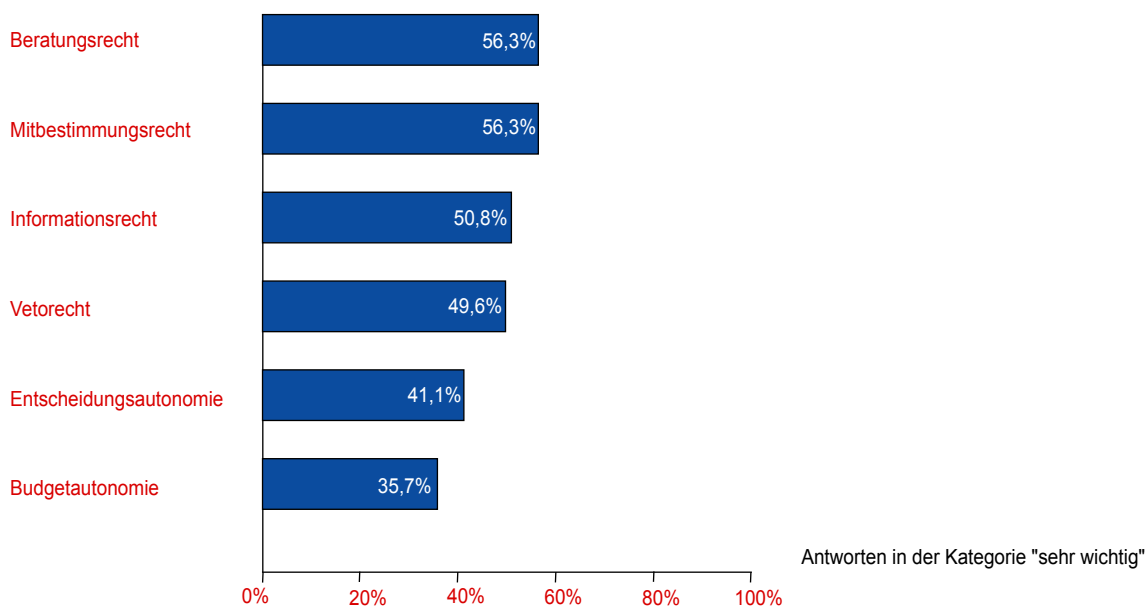


Abbildung 4: Befugnisse HR-Verantwortlicher

Welche Instrumente brauchen HR-Verantwortliche?

Auch die eingesetzten personalwirtschaftlichen Instrumente spielen eine wichtige Rolle. Für die Implementierung eines nachhaltigen Denkens und Handelns sind solche Instrumente auszuwählen, die das auch unterstützen können.

Der Aspekt Umwelt ist in der täglichen Personalarbeit weniger wichtig!

Die Ergebnisse der Studie zeigen ein klares Bild: Als sehr wichtig stufen die Befragten eine „vorausschauende Personalplanung“ (78%), eine „systematische und kontinuierliche Personalentwicklung“ (75%) sowie die „Förderung von Talenten“ (64%) ein. Etwas weiter abgeschlagen finden sich „Work-Life-Balance-Maßnahmen“ (46%) oder die „betriebliche Umweltbildung“ (19%).

Verwunderlich: Als wichtigstes Instrument wird die vorausschauende Personalplanung genannt. Die entscheidende Frage: Beherrschen das HR-Verantwortliche wirklich? Und haben sie hierzu auch die richtigen Methoden und Instrumente? Oder ist das vielleicht ein Feld, in dem weitere Forschungsarbeiten notwendig sind?

Wie wichtig schätzen Sie die folgenden Aspekte für ein verantwortungsvolles und zukunftsorientiertes Handeln in der täglichen Personalarbeit ein?

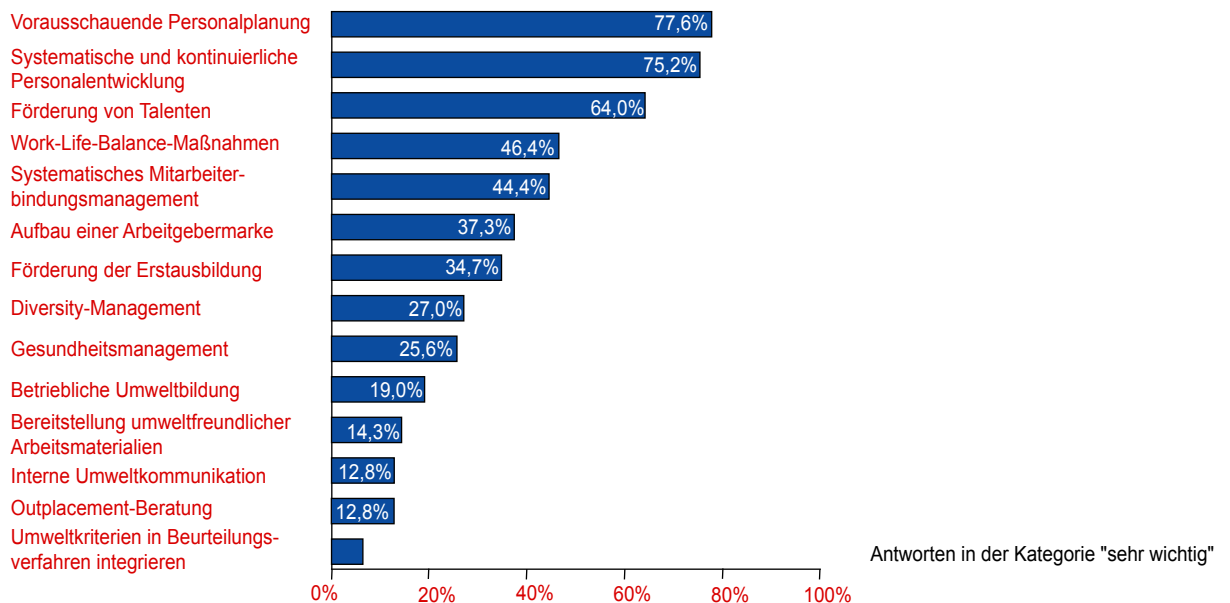


Abbildung 5: Instrumente für Nachhaltigkeit

Was können Mitarbeiter tun?

Damit ein nachhaltiges Denken und Handeln in Unternehmen realisiert werden kann, ist jeder Mitarbeiter selbst gefragt und muss Verantwortung übernehmen.

Respektvoller und fairer Umgang untereinander!

Die Teilnehmer der Studie wurden gefragt, welche Aktivitäten seitens der Mitarbeiter zur Verbesserung der Nachhaltigkeit wichtig sind. Als sehr wichtig schätzen die Befragten die Aktivität ein, „respektvoll und fair miteinander umzugehen“ (78%), gefolgt von der Aktivität, „nicht nur kurzfristig, sondern auch langfristig zu denken“ (74%). Etwas weiter dahinter wurde beispielsweise die Aktivität „eigene Nachhaltigkeitsprojekte initiieren“ (31%) eingeordnet.

Aber: Wie geht man nun respektvoll und fair miteinander um? Das wirkt auf Mitarbeiter sehr abstrakt und es fehlen konkrete Aktionen, an denen man sein Handeln beurteilen kann. Direkte Erfolgserlebnisse führen vielleicht eher zu der gewünschten Verankerung im Unternehmen.

Wie wichtig schätzen Sie die folgenden Aktivitäten, welche die Mitarbeiter selbst zur Verbesserung der Nachhaltigkeit umsetzen können, ein?

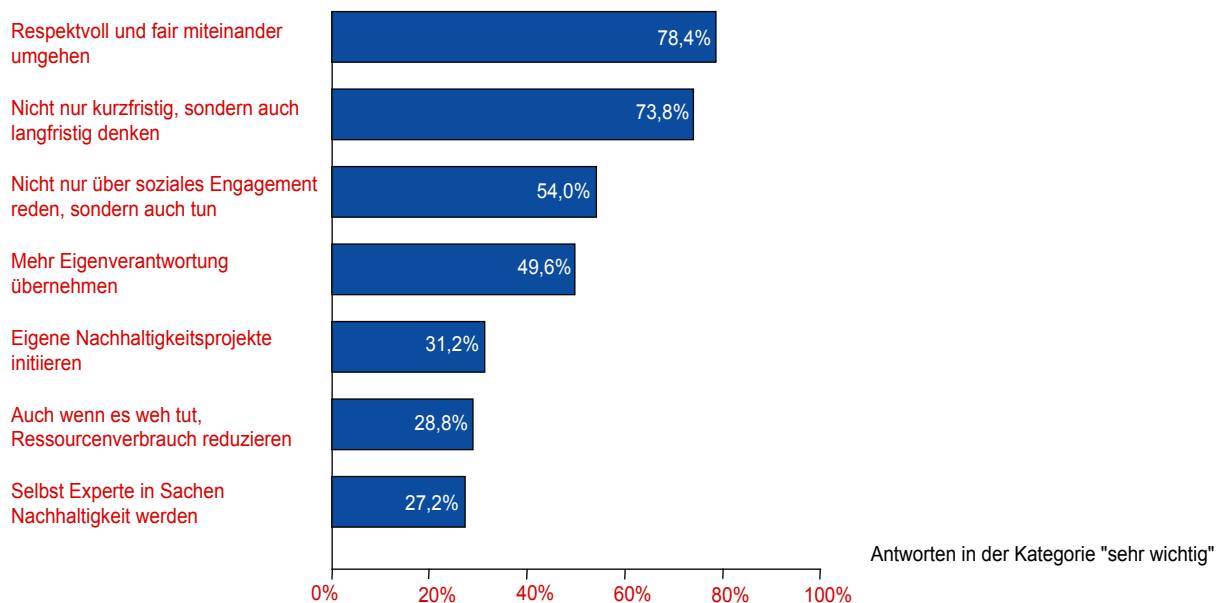


Abbildung 6: Nachhaltigkeitsaktivitäten seitens der Mitarbeiter

Welchen Erfolg generiert Nachhaltigkeit?

Nachhaltigkeit um seiner selbst Willen in Unternehmen zu implementieren, stellt zwar die Ideallösung dar; gleichzeitig verbinden die meisten Unternehmen damit genaue Zielvorstellungen, die durch ein nachhaltiges Denken und Handeln erreicht werden sollen.

Nachhaltigkeit generiert Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation!

Die Umfrageteilnehmer sehen den größten Nutzen nachhaltigen Denkens und Handelns in der „Steigerung der Mitarbeiterbindung“ (79%), gefolgt von einer „Steigerung der Mitarbeitermotivation“ (71%). Die „Steigerung des Unternehmenserfolgs“ stufen 64% als sehr wichtig ein.

Erstaunlich: Warum werden auf den oberen Plätzen lediglich personalwirtschaftliche Vorteile gesehen, nicht aber betriebswirtschaftliche? In wissenschaftlichen Studien ist der Beitrag von Nachhaltigkeitsaktivitäten vielfach bestätigt worden. Vielleicht müssen HR-Verantwortliche hier umdenken, um das Thema bei Geschäftsführung und Führungskräften zu verankern.

Was resultiert Ihrer Meinung nach aus nachhaltigem Denken und Handeln?

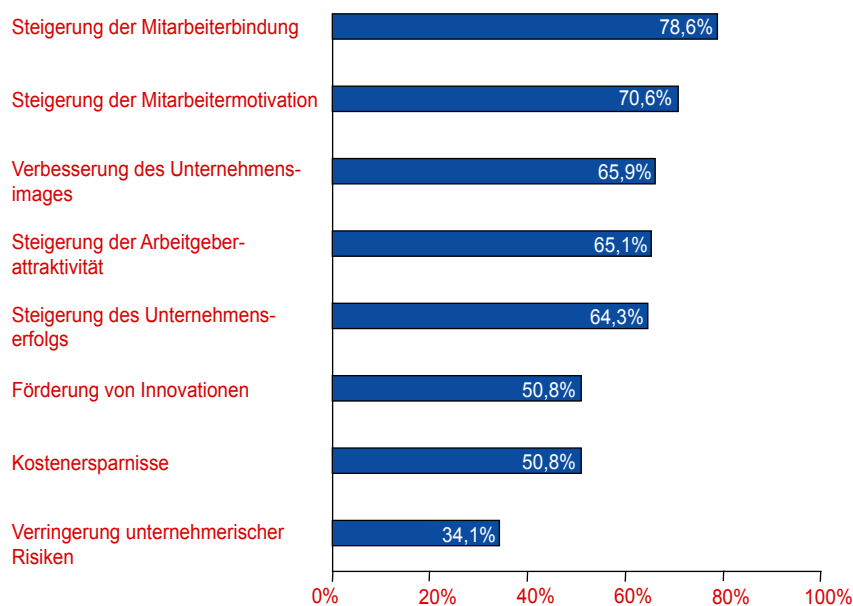


Abbildung 7: Erfolgsbeitrag von Nachhaltigkeit

Welche Umwelteinflüsse wirken auf Nachhaltigkeit?

Auch wenn sich Unternehmen ein verantwortungsvolles Handeln gerne auf die Fahne schreiben: Tun sie das wirklich, unabhängig von Konjunktur, Auftragslage oder sonstigen Einflüssen?

Wertewandel fördert Nachhaltigkeit; Konjunkturkrisen schaden Nachhaltigkeit!

Im Hinblick auf förderliche/eher förderliche Umwelteinflüsse haben die Befragten folgendermaßen geantwortet: „Wertewandel“ (77%), „Technologiedynamik“ (72%) oder „demografischer Wandel“ (65%) fördern Nachhaltigkeit. Hinsichtlich „Konjunkturkrisen“ sind sich die Befragten nicht ganz einig: Hier geben 48% an, dass diese schädlich beziehungsweise eher schädlich für Nachhaltigkeit sind.

Herausfordernd: Wissen wir eigentlich, wie sich der Wertewandel durch HR-Arbeit gezielt nutzen und gestalten lässt? Dazu gehört auch, die bestehende Unternehmenskultur zu analysieren und entsprechend zu beeinflussen; aber auch, dass nicht alle Umwelteinflüsse an Mitarbeiter herangelassen werden.

Wie wirken sich folgende Umwelteinflüsse auf ein nachhaltiges Denken und Handeln im Unternehmen aus?

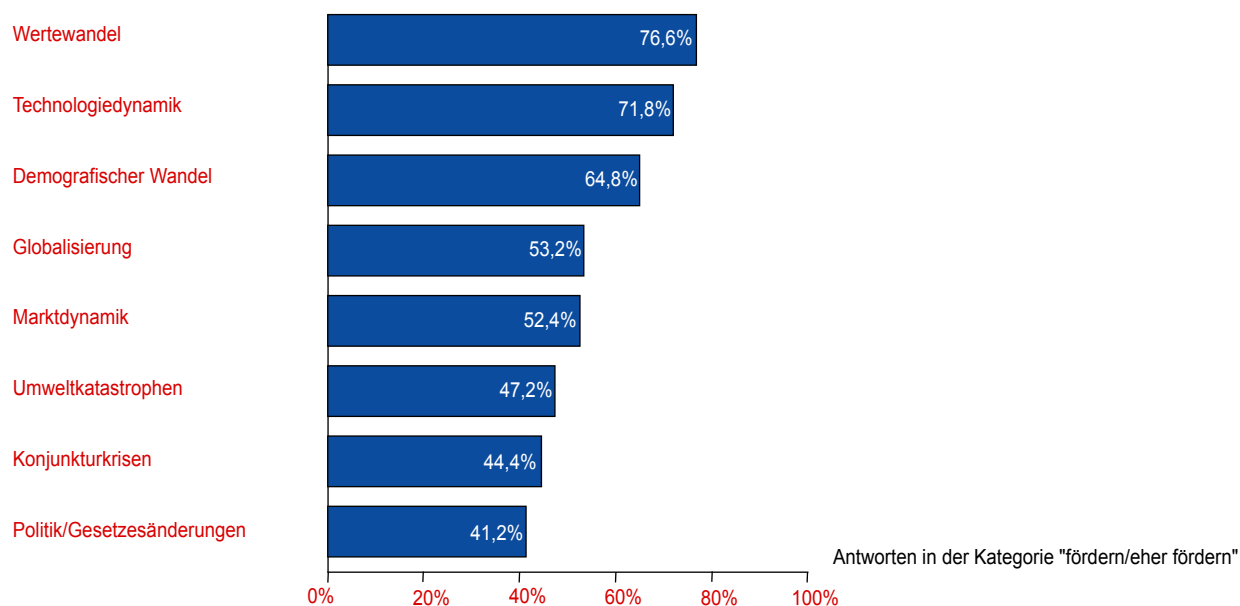


Abbildung 8: Umwelteinflüsse auf Nachhaltigkeit

Welche Schwierigkeiten existieren in Unternehmen?

Ob das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen implementiert werden kann, liegt oft an den zugrunde liegenden Strukturen. Die Teilnehmer unserer Studie hatten abschließend die Möglichkeit, sich zu äußern, worin sie die größten unternehmensinternen Schwierigkeiten für die Personalabteilung im Hinblick auf die „Adoption“ des Themas Nachhaltigkeit sehen. Die Antworten lassen sich klar in vier Kategorien einteilen.

Unternehmenskultur, Widerstände bei Führungsebene und finanzielle Ressourcen als Problemfelder!

(1) Personenbezogene Schwierigkeiten: Diese äußern sich darin, dass der Personalabteilung beispielsweise die Unterstützung der Geschäftsführung fehlt, was oft mit fehlenden nachhaltigen Werten im Unternehmen begründet wird. Die Befragten sehen Schwierigkeiten wie „Widerstand der obersten Führungsebene“ oder „Kurzsichtigkeit des Managements“.

(2) Strukturbezogene Schwierigkeiten: Diese beziehen sich auf die unternehmensinternen Strukturen und Prozesse, aber auch auf die Kompetenzverteilung. Schwierigkeiten werden gesehen in „starrten Strukturen, Unternehmenskultur“, „zu wenig Einbindung der Mitarbeiter bezüglich Verantwortung, Kommunikationsmangel, Identifikation mit der Firma“, „in den teilweise nicht vorhandenen Kompetenzen im Sinne von Handlungsspielraum“.

(3) Wirtschaftliche Schwierigkeiten: Hierunter fallen Themen wie fehlende finanzielle und zeitliche Ressourcen, aber auch das Fehlen eines Nutzenbeitrags des Themas Nachhaltigkeit. Die Befragten begründen dies folgendermaßen: „muss messbar in Zahlen sein, was in HR oft schwierig ist und sich meist erst langfristig rechnet, oberstes Management ist aber kurzfristig interessiert“.

(4) Themenbezogene Schwierigkeiten: Das fehlende einheitliche Begriffsverständnis zum Thema Nachhaltigkeit sehen die Befragten als Problem. So antwortete ein Teilnehmer der Studie: „Den Begriff gibt es so nicht in der Personalarbeit – ist sehr stark mit Gesundheit und Umwelt besetzt“.

Aber: Wenn HR den Erfolgsbeitrag von Nachhaltigkeit eher in Personalzielen sieht, fehlen gerade wieder betriebswirtschaftliche Argumente, auf die aber die Geschäftsführung großen Wert legt. Vielleicht muss zunächst HR selbst umdenken?

Lokalisierte Nachhaltigkeitstypen

Die Nachhaltigkeitstypen beziehen sich auf bestimmte Werte, Befähigungen und Befugnisse von HR-Verantwortlichen:

(1) Wertefokussierer: Befragte, die diesem Typ folgen, stufen die Werte Ehrlichkeit, Langfristigkeit und Verantwortung als sehr wichtig ein.

(2) Denker: Befragte, die diesem Typ folgen, stufen die Befähigungen langfristiges Denken, strategisches Denken sowie vernetztes Denken als sehr wichtig ein.

(3) Kommunikator: Ein anderer Typ, der sich aus dem Antwortverhalten bei den Befähigungen ergibt, setzt sich aus einer hohen Einstufung bei Durchsetzungs- sowie Kommunikationsfähigkeit zusammen.

(4) Entscheider: Dieser Typ stuft die Befugnisse Entscheidungsautonomie und Gestaltungsrecht im Hinblick auf Prozesse sowie Voterecht, beispielsweise bei Personalentscheidungen, die das obere Management betrifft, als sehr wichtig ein.

Diese vier Nachhaltigkeitstypen treten dabei nicht nur isoliert auf, sondern es lassen sich auch solche Akteure identifizieren, die eine Mischform abbilden.

Aber: Wollen wir als HR-Verantwortliche wirklich nur als Kommunikator oder Wertefokussierer auftreten, ohne dabei eine eigene Entscheidungsgewalt inne zu haben. Daher sind vor allem diejenigen Mischtypen interessant, die sich mit dem Typ Entscheider kombinieren.

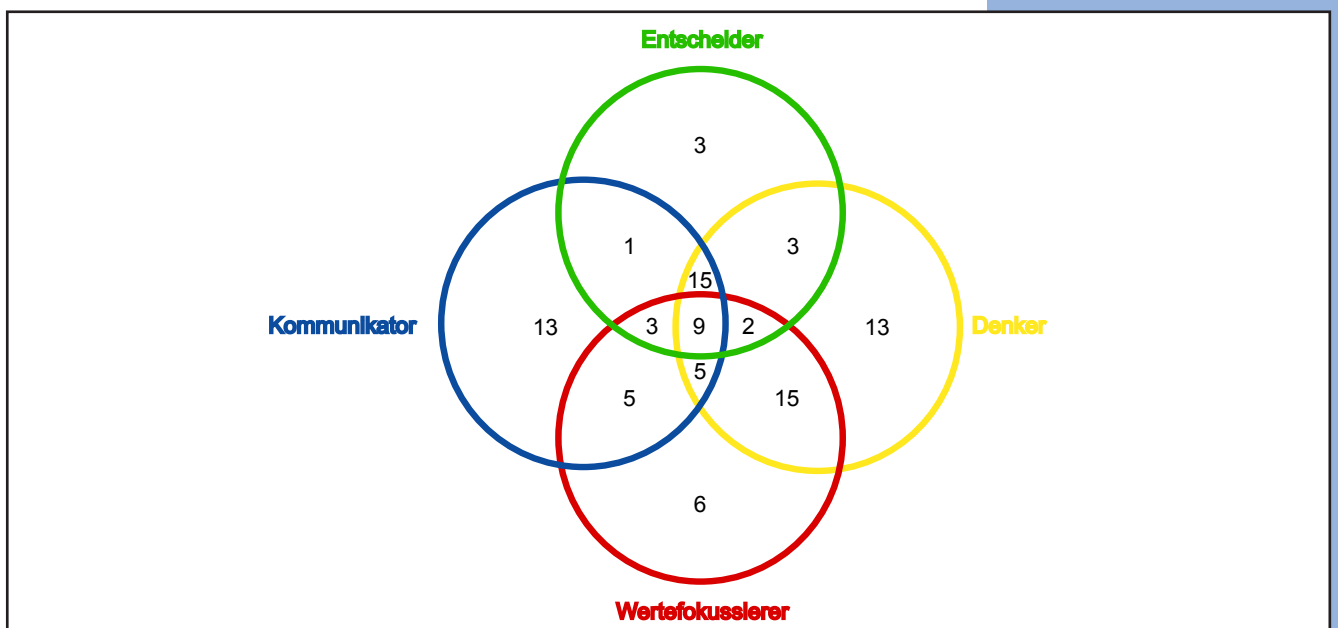


Abbildung 8: Verteilung der Nachhaltigkeitstypen der Teilnehmer

Kontakt

... für konzeptionelle Fragen

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz
Lehrstuhl für Organisation, Personal- und
Informationsmanagement
Universität des Saarlandes
Campus A5 4
66123 Saarbrücken
Deutschland
Mail: christian.scholz@orga.uni-sb.de, Tel.: 0049 681 302 4120
Web: www.orga.uni-sb.de

... für das Institut für Managementkompetenz (*imk*)

Dipl.-Kff. Stefanie Müller
Institut für Managementkompetenz (*imk*)
Universität des Saarlandes
Campus A5 4
66123 Saarbrücken
Deutschland
Mail: stefanie.mueller@orga.uni-sb.de, Tel.: 0049 681 302 4726
Web: www.kompetenz4hr.at

Statistischer Anhang

Insgesamt konnten 126 Datensätze in die Endauswertung aufgenommen werden.

Frage 1: Zu welcher Gruppe gehören Sie?		
	Anzahl	Prozente
Mitglied/Leitung der Personalabteilung	83	65,9%
Mitarbeiter/Führungskraft	16	12,7%
Geschäftsführer/Vorstand	21	16,7%
Berater/Verbände/Bildungsträger/Wissenschaftler	6	4,8%
Gesamt	126	100,0%

Frage 2: Aus meiner Sicht ist Nachhaltigkeit...		
	Anzahl	Prozente
...ein Leitbild, an dem jeder sein Handeln orientieren sollte	59	48,0%
...eine reine Marketingstrategie	2	1,6%
...ein Begriff, mit dem ich nichts anfangen kann	1	0,8%
...viel Lärm um Nichts	3	2,4%
...die Herausforderung der kommenden Jahrzehnte	54	43,9%
...sonstiges	4	3,3%
Gesamt	123	100,0%

Frage 3: Wie wichtig schätzen Sie folgende Werte für die Umsetzung eines nachhaltigen Denkens und Handelns bei den Mitarbeitern ein?					
	unwichtig	weniger wichtig	egal	eher wichtig	sehr wichtig
Anerkennung	0,8%	5,6%	4,0%	35,5%	54,0%
Ehrlichkeit	1,6%	0,8%	2,4%	19,2%	76,0%
Erfolg	0%	3,2%	9,7%	62,9%	24,2%
Fairness	2,4%	1,6%	2,4%	35,2%	58,4%
Freiheit	0,8%	9,8%	29,3%	48,0%	12,2%
Gerechtigkeit	1,6%	3,2%	7,2%	47,2%	40,8%
Glück	9,7%	31,5%	26,6%	25,8%	6,5%
Humanität	3,2%	3,2%	8,0%	48,8%	36,8%
Langfristigkeit	0,8%	3,2%	2,4%	30,2%	63,5%
Luxus	35,8%	39,8%	21,1%	2,4%	0,8%
Solidarität	0,8%	4,8%	16,0%	56,0%	22,4%
Tradition	6,6%	23,8%	32,0%	35,2%	2,5%
Verantwortung	1,6%	1,6%	,0%	27,0%	69,8%
Wohlstand	4,8%	22,6%	37,1%	29,8%	5,6%
Zufriedenheit	1,6%	4,0%	8,0%	41,6%	44,8%

Frage 4: Wie wichtig schätzen Sie die folgenden Befähigungen von Personalverantwortlichen für die Implementierung eines nachhaltigen Personalmanagements ein?					
	unwichtig	weniger wichtig	egal	eher wichtig	sehr wichtig
Analytische Fähigkeiten	0,8%	3,2%	8,1%	54,8%	33,1%
Durchsetzungsfähigkeit	0%	0%	2,4%	48,4%	49,2%
Gesundheitsbewusstsein	2,4%	8,0%	25,6%	45,6%	18,4%
Kommunikationsfähigkeit	0%	0%	,8%	17,5%	81,7%
Langfristiges Denken	0%	0%	1,6%	23,0%	75,4%
Marketingfähigkeit	0,8%	4,9%	21,1%	56,9%	16,3%
Mathematisches Verständnis	4,9%	27,6%	42,3%	22,0%	3,3%
Methodenkompetenz	0,8%	7,2%	20,8%	51,2%	20,0%
Ökonomisches Denken und Handeln	0%	2,4%	7,9%	54,8%	34,9%
Standhaftigkeit	0%	1,6%	10,6%	46,3%	41,5%
Strategisches Denken	0%	0%	2,4%	25,2%	72,4%
Vernetztes Denken	0%	0%	2,4%	21,1%	76,4%
Werteorientiertes Denken	0,8%	1,6%	8,8%	27,2%	61,6%

Frage 5: Wie wichtig schätzen Sie die folgenden Befugnisse von Personalverantwortlichen für die Implementierung eines nachhaltigen Personalmanagements ein?					
	unwichtig	weniger wichtig	egal	eher wichtig	sehr wichtig
Beratungsrecht, z.B. im Hinblick auf Personalauswahlentscheidungen	0,8%	0,8%	4,8%	37,3%	56,3%
Budgetautonomie, d.h. eigenes Budget aufstellen und darüber verfügen dürfen	0,8%	1,6%	15,9%	46,0%	35,7%
Entscheidungsautonomie, z.B. im Hinblick auf Prozesse	0%	2,4%	10,5%	46,0%	41,1%
Gestaltungsrecht, z.B. im Hinblick auf Prozesse	0%	3,2%	4,8%	41,1%	50,8%
Informationsrecht, z.B. im Hinblick auf Personalentscheidungen bezüglich der obersten Führungsebenen	0%	1,6%	9,6%	39,2%	49,6%
Mitbestimmungsrecht, z.B. im Hinblick auf Personalentscheidungen bezüglich der obersten Führungsebenen	0,8%	2,4%	6,3%	34,1%	56,3%
Vetorecht, z.B. im Hinblick auf Personalentscheidungen bezüglich der obersten Führungsebenen	1,6%	7,1%	15,9%	31,0%	44,4%

Frage 6: Wie wichtig schätzen Sie im Hinblick auf ein verantwortungsvolles und zukunftsorientiertes Handeln in der täglichen Personalarbeit die folgenden Aspekte ein?					
	unwichtig	weniger wichtig	egal	eher wichtig	sehr wichtig
Aufbau einer Arbeitgebermarke	0%	2,4%	11,1%	49,2%	37,3%
Bereitstellung umweltfreundlicher Arbeitsmaterialien für alle Mitarbeiter	4,0%	10,3%	29,4%	42,1%	14,3%
Betriebliche Umweltbildung	2,4%	7,9%	22,2%	48,4%	19,0%
Diversity-Management	1,6%	3,2%	19,8%	48,4%	27,0%
Förderung der Erstausbildung	0,8%	3,2%	18,5%	42,7%	34,7%
Förderung von Talenten	0%	0%	2,4%	33,6%	64,0%
Gesundheitsmanagement	0,8%	2,4%	10,4%	60,8%	25,6%
Integration von Umweltkriterien in die Beurteilungsverfahren der Mitarbeiter	6,4%	13,6%	37,6%	36,0%	6,4%
Interne Umweltkommunikation	4,0%	14,4%	28,0%	40,8%	12,8%
Outplacement-Beratung	3,2%	14,4%	35,2%	34,4%	12,8%
Systematisches Mitarbeiterbindungsmanagement	0%	3,2%	5,6%	46,8%	44,4%
Systematische und kontinuierliche Personalentwicklung	0%	0%	1,6%	23,2%	75,2%
Vorausschauende Personalplanung	0%	,%	3,2%	19,2%	77,6%
Work-Life-Balance-Maßnahmen	0%	4,8%	4,8%	44,0%	46,4%

Frage 7: Wie wichtig schätzen Sie folgende Aktivitäten, welche die Mitarbeiter selbst umsetzen können, um die Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verbessern, ein?					
	unwichtig	weniger wichtig	egal	eher wichtig	sehr wichtig
Auch wenn es weh tut, Ressourcenverbrauch reduzieren	0%	2,4%	11,2%	57,6%	28,8%
Eigene Nachhaltigkeitsprojekte initiieren	0,8%	5,6%	12,0%	50,4%	31,2%
Mehr Eigenverantwortung übernehmen (z.B. hinsichtlich Umweltschutz)	0,8%	0,8%	8,8%	40,0%	49,6%
Nicht nur kurzfristig, sondern auch langfristig denken	0%	0%	1,6%	24,6%	73,8%
Nicht nur über soziales Engagement reden, sondern auch tun	0,8%	0%	6,3%	38,9%	54,0%
Respektvoll und fair miteinander umgehen	0%	1,6%	2,4%	17,6%	78,4%
Selbst Experte in Sachen Nachhaltigkeit werden	3,2%	8,0%	25,6%	36,0%	27,2%

Frage 8: Welche Chancen beziehungsweise Vorteile ergeben sich Ihrer Ansicht nach durch ein nachhaltiges Denken und Handeln? (Mehrfachantworten möglich)		
	Anzahl	Prozente
Förderung von Innovationen	64	50,8%
Kostenersparnisse	64	50,8%
Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	82	65,1%
Steigerung der Mitarbeiterbindung	99	78,6%
Steigerung der Mitarbeitermotivation	89	70,6%
Steigerung des Unternehmenserfolgs	81	64,3%
Verbesserung des Unternehmensimages	83	65,9%
Verringerung unternehmerischer Risiken	43	34,1%

Frage 9: Welche Umwelteinflüsse fördern beziehungsweise schaden (in der Summe) einem nachhaltigen Denken und Handeln im Unternehmen?					
	schaden	eher schaden	kein Einfluss	eher fördern	fördern
Demografischer Wandel	0,8%	13,1%	21,3%	49,2%	15,6%
Globalisierung	5,6%	33,9%	7,3%	47,6%	5,6%
Konjunkturkrisen	7,1%	41,3%	7,1%	34,1%	10,3%
Marktdynamik	2,4%	33,3%	11,9%	42,9%	9,5%
Politik/Gesetzesänderungen	2,4%	27,4%	29,0%	34,7%	6,5%
Technologiedynamik	3,2%	11,3%	13,7%	52,4%	19,4%
Umweltkatastrophen	12,0%	17,6%	23,2%	35,2%	12,0%
Wertewandel	0,8%	9,7%	12,9%	50,0%	26,6%