

Bachelorarbeit

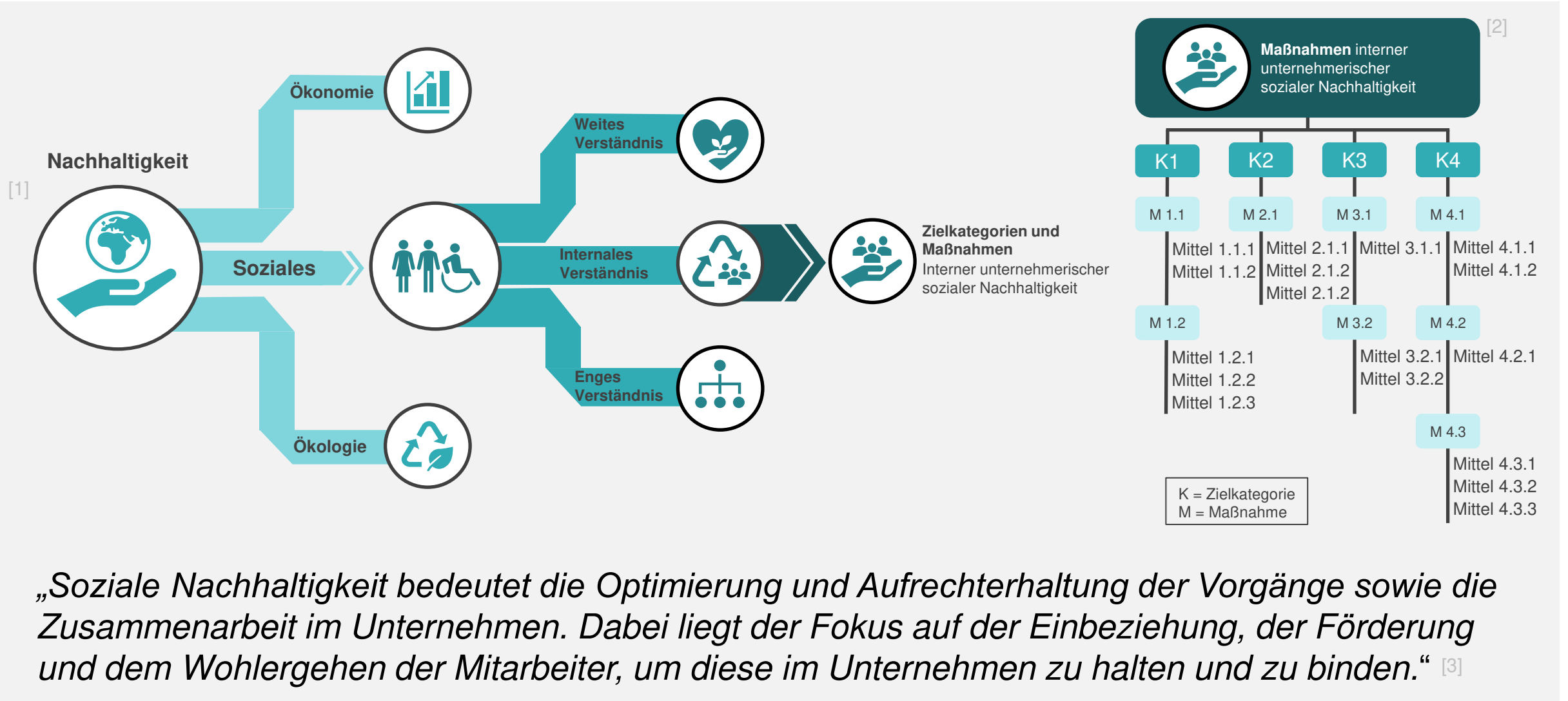
Strukturierung zur Charakterisierung von Maßnahmen der internen unternehmerischen sozialen Nachhaltigkeit

Untersucht durch: Johanna Detje

Vortrag: Marcel Steffen

Institut für Verkehrsplanung und Logistik
Prof. Dr.-Ing. Heike Flämig

Interne unternehmerische soziale Nachhaltigkeit



Quelle: [1]: eigene Darstellung, basierend auf Opielka, M. 2015 "Was ist und wozu nützt Soziale Nachhaltigkeit?", S.5-6; [2] eigene Darstellung [3] Hansen, K.; König, M; Nölle, A.K., 2019: „Maßnahmen der sozialen Nachhaltigkeit in Unternehmen der Logistikbranche“ Studienarbeit im Studiengang Logistik und Mobilität, S. 3

Arbeitsschritte zur Erstellung eines Maßnahmenkatalogs



Literaturrecherche
Recherche der Literatur zur Erfassung der Rohdaten, theoretischen Grundlagen und Methodiken.

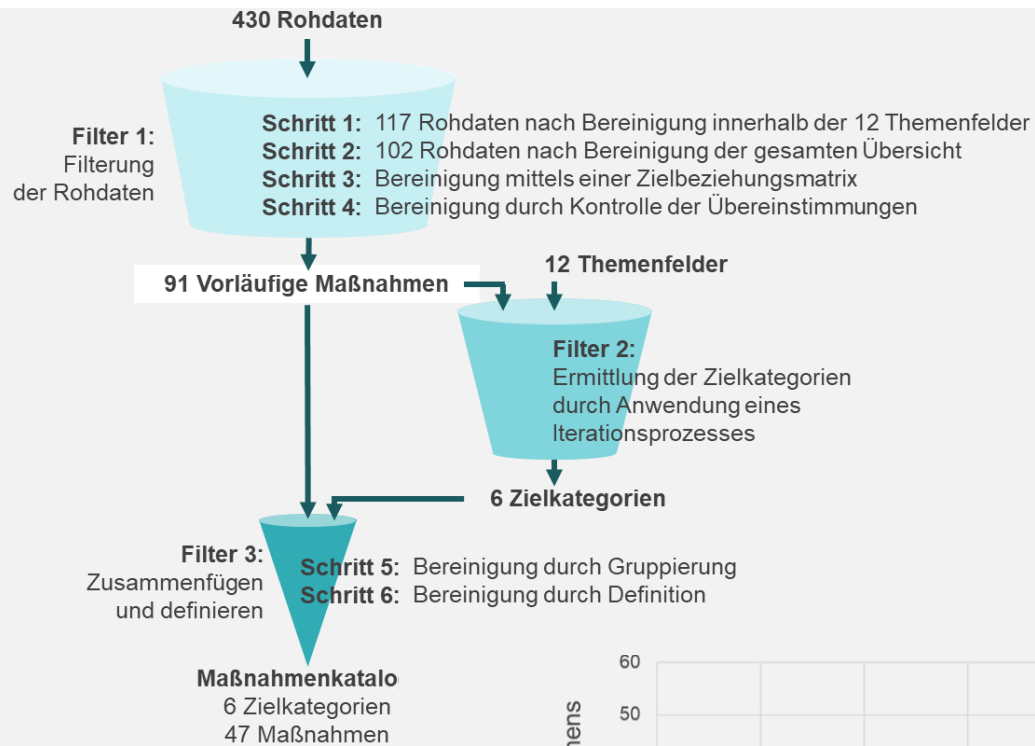


Strukturierung zur Charakterisierung
Anordnung der Rohdaten zu einem fertigen Maßnahmenkatalog.

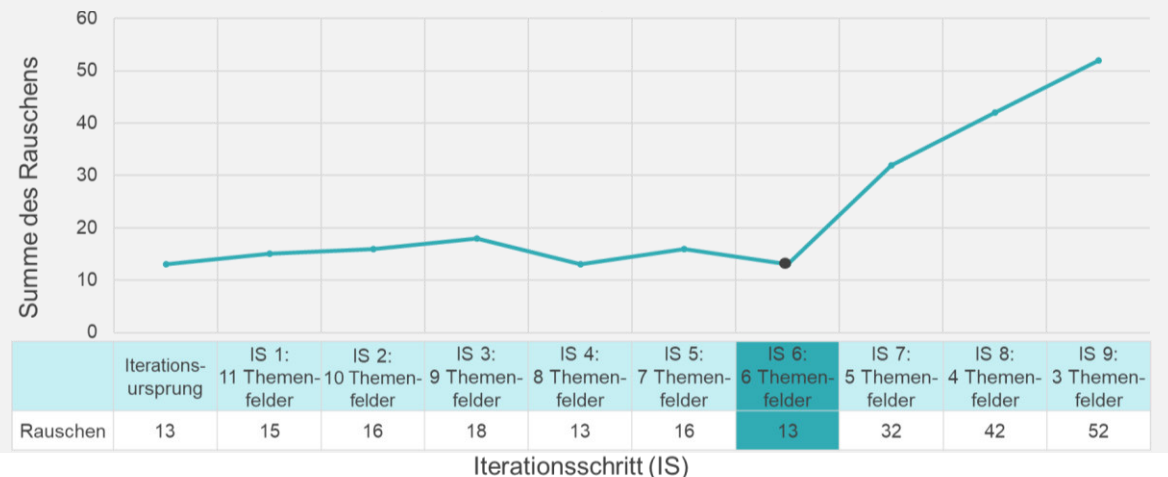


Charakterisierung
Analyse der Charaktereigenschaften des Maßnahmenkatalogs zur Empfehlung an ein Unternehmen.

- Aus 430 Mitteln:
 - 47 Maßnahmen
 - in 6 Kategorien



- **Beispiel „Feedback“**
 - Mitarbeiterinteraktion
 - Feedback
 - Mitarbeiterbefragung
 - 360° Feedback
 - Jahresgespräch
 - Teamcheck
 - ...



Quelle: eigene Darstellungen

Entstehung eines Maßnahmenkatalogs

- **Kategorien** wurden beschrieben
- **Maßnahmen** wurden beschrieben
- Maßnahmen wurden den jeweiligen Kategorien zugeordnet

K1	Unternehmensorganisation	K2	Personalbeschaffung	K3	Vergütung
	<i>Welche Werte hat das Unternehmen und wie werden diese umgesetzt?</i>		<i>Wie wird neues Personal geworben und in das Unternehmen eingegliedert?</i>		<i>Wie wird das Personal entlohnt?</i>
U01	Zielsystem	B01	Anwerbung von neuen Mitarbeitern	V01	Gute/Angemessene Bezahlung
U02	Anpassung an die Kundenwünsche	B02	Transparenz des Tätigkeitsfeldes	V02	Sonderzahlungen
U03	Vernetztes Unternehmensleitbild	B03	Frühe Rekrutierung Qualifizierter Arbeitskräfte	V03	Erfolgsbeteiligungen
U04	Führungsleitbild	B04	Attraktive Ausbildungsbedingungen		
U05	Kommunizieren der Ziele und Veränderungen	B05	Mitarbeiter halten		
U06	KVP	B06	Talentpool		
U07	Ruhe, Stabilität, Sicherheit ausstrahlen				
U08	Organisationsübergreifende Arbeitsweisen				
U09	Übernahme von Verantwortung				
U10	Weniger Regelungen				
U11	Alternative Organisationsstrukturen				
U12	Nachhaltigkeitsrat				
K4	Lebensqualität	K5	Mitarbeiterinteraktion	K6	Personalentwicklung
	<i>Durch welche Arbeitsbedingungen wird das Wohlbefinden des Personals erhöht?</i>		<i>Wie arbeitet das Personal miteinander und wie mit den Unternehmen?</i>		<i>Wie wird das Personal gefördert?</i>
L01	Angemessene Arbeitsplatzausstattung	M01	Mitarbeiterbeteiligung	E01	Führungskräfteentwicklung
L02	Angebot von Arbeitszeiten zur Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben	M02	Kommunikationssysteme	E02	Systematische Bildungsbedarfserfassung und -deckung
L03	Gesundheitsmanagement	M03	Feedback	E03	Nachwuchsförderprogramm
L04	Soziale Absicherung	M04	Meetings	E04	Engagement in der Berufsausbildung
L05	Job-Sharing	M05	Internes Kommunikationsleitbild	E05	Förderung der Mitarbeiter
		M06	Teamwork bildende Maßnahmen	E06	Erreichung höherer Qualifikationen
		M07	Gutes, freundliches Betriebsklima	E07	Wiedereingliederungsprogramme
		M08	Zugehörigkeit stärken	E08	Engagement in der Umschulung
		M09	Toleranz für Abweichungen	E09	Retrospektiv-Meetings
		M10	Diversity Management		
		M11	Außerbetriebliche Veranstaltungen		
		M12	Gesellschaftliches Image		

Quelle: eigene Darstellung

Die sechs Maßnahmenkategorien



U: Unternehmensorganisation

(Unternehmensleitbild, -ziele und Arbeitsorganisation)

Welche Werte hat das Unternehmen und wie werden diese umgesetzt?



B: Personalbeschaffung

(Personalbeschaffung)

Wie wird neues Personal geworben und in das Unternehmen eingegliedert?



V: Vergütung

(Leistungs- und Ergebnisorientierte Vergütung)

Wie wird das Personal entlohnt?



L: Lebensqualität

(Gesundheit, Lebensqualität und Privatleben)

Durch welche Arbeitsbedingungen wird das Wohlbefinden des Personals erhöht?



M: Mitarbeiterinteraktion

(Arbeitsumfeld und Mitarbeiterinteraktion)

Wie arbeitet das Personal miteinander und wie mit den Unternehmen?



E: Personalentwicklung

(Systematische Personalentwicklung)

Wie wird das Personal gefördert?



Quelle: eigene Darstellung

Ordnung der Maßnahmen und Kategorien

- Maßnahmen wurden hinsichtlich ihrer Wechselwirkung untersucht und auf Impact und Komplexität bewertet.



Impact

Bewertung der Stärke des von einer Maßnahme ausgehenden Nutzen zur Erreichung des Ziels der übergeordneten Zielkategorie.



Komplexität


Bewertung der Komplexität, die durch die Einführung einer Maßnahme in die Unternehmensstruktur entsteht.



Zielbeziehungsmatrix (Ausschnitt)


		K1			K2			K3			K4			K5			K6		
		U03	U04	U10	B01	B03	B04	V01	V02	V03	L01	L02	L04	M01	M03	M05	E01	E03	E06
K1	U03	x	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1
	U04	2	x	2	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	2	2	1	1	0
	U10	2	2	x	1	0	1	0	0	0	0	1	-2	1	1	1	0	1	0
K2	B01	1	0	1	x	2	1	1	1	1	1	2	1	1	0	0	0	1	-1
	B03	1	0	0	2	x	2	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	2	1
	B04	1	1	1	1	2	x	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1
K3	V01	1	0	0	1	1	2	x	2	2	0	0	2	0	1	0	0	0	0
	V02	1	0	0	1	1	2	2	x	2	0	0	2	1	0	0	0	-1	0
	V03	1	1	0	1	1	2	2	2	x	0	0	1	2	2	0	0	0	0
K4	L01	1	1	0	1	0	1	0	0	0	x	0	2	0	1	0	0	0	0
	L02	1	1	1	2	1	2	0	0	0	0	x	2	0	1	1	0	0	0
	L04	1	0	-2	1	1	1	2	2	1	2	2	x	1	0	0	0	1	1
K5	M01	2	1	1	1	0	2	0	1	2	0	0	1	x	2	1	1	1	1
	M03	1	2	1	0	1	2	1	0	2	1	1	0	2	x	2	1	1	1
	M05	2	2	1	0	0	2	0	0	0	0	1	0	1	2	x	1	1	0
K6	E01	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	x	2	1
	E03	1	1	1	1	2	2	0	-1	0	0	0	1	1	1	1	2	x	1
	E06	1	0	0	-1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	x



Quelle: eigene Darstellung


Empfehlung von Maßnahmen

Grundlegende Maßnahmen
 Die grundlegenden Maßnahmen sollten umgesetzt werden, bevor weitere Maßnahmen eingeführt werden.

U01 Zielsystem	
U02 Anpassung an die Kundenwünsche	
U03 Vernetztes Unternehmensleitbild	
U04 Führungsleitbild	

Maßnahmen mit hohem Impact
 Die Maßnahmen mit einem hohen Impact weisen eine hohe Relevanz auf. Ihre Einführung bildet bereits eine stabile Grundlage.

B03 Anwerbung von neuen Mitarbeitern	
V01 Gute/Angemessene Bezahlung	
L01 Angemessene Arbeitsplatzgestaltung	
L02 Angebot von Arbeitszeiten zur Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben	
L04 Soziale Absicherung	
M03 Feedback	
E03 Nachwuchsförderprogramm	
E05 Förderung der Mitarbeiter	

Maßnahmen mit geringer Komplexität
 Die Maßnahmen mit geringer Komplexität, können mit wenig Aufwand bereits viel bewirken.

B02 Transparenz des Tätigkeitsfeldes	
V03 Erfolgsbeteiligungen	
L03 Gesundheitsmanagement	
M05 Internes Kommunikationsleitbild	
M12 Gesellschaftliches Image	
E09 Retrospektiv-Meetings	

Studienarbeit

Soziale Maßnahmen, um (Logistik) Unternehmen für Arbeitnehmer attraktiv(er) zu gestalten

Untersucht durch: Alexander Uba, Artur Ketschojan, William Kofi Herre

Vortrag: Marcel Steffen

Institut für Verkehrsplanung und Logistik
Prof. Dr.-Ing. Heike Flämig

Direktumfrage unter den Teilnehmenden der Präsentation

In welcher Maßnahmenkategorie vermuten Sie die attraktivsten Maßnahmen für zukünftige Arbeitnehmer?

- Unternehmensorganisation
- Personalbeschaffung
- Personalentwicklung
- Lebensqualität
- Mitarbeiterinteraktion
- Vergütung

Ausgangslage

- **Forschungsfrage:** „Welche Maßnahmen der sozialen Nachhaltigkeit machen einen Arbeitgeber attraktiv?“
- Onlinebefragung zukünftiger Berufseinsteiger
- Schüler und Studenten zwischen 17 und 24 Jahren

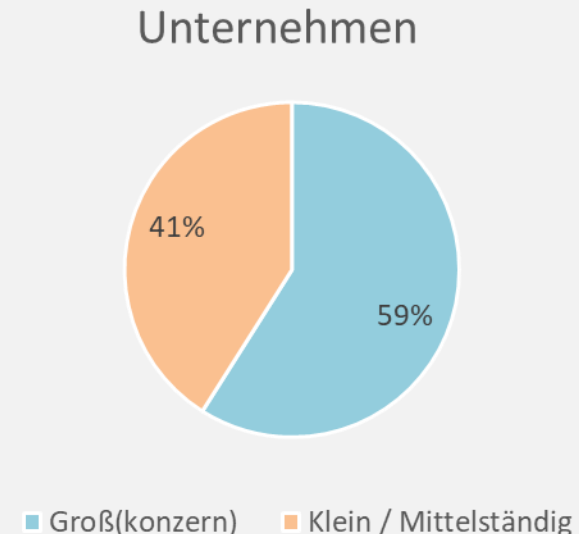
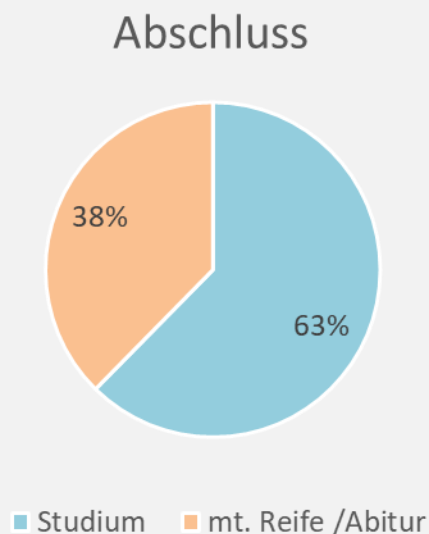
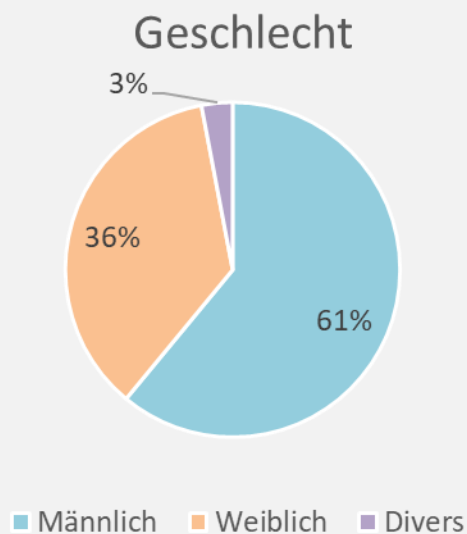
- Aus ausgewählten Maßnahmen wurden 25 adressatengerechte Sätze abgeleitet, welche die Befragten bewerten sollten.

- Beispiel für **Gesundheitsmanagement** (Bewegung, Ernährung am Arbeitsplatz, Gutscheine für Restaurants oder Fitnessstudios, Vorsorge, rehabilitative Wiedereingliederung):
„Mein zukünftiger Arbeitgeber legt viel Wert auf meine Gesundheit“

Beschreibung der Stichprobe

- Onlinefragebogen verteilt an TUHH sowie Schulen in Hamburg (mit Logistikbezug)
- Befragungszeitraum 10.12.2019 bis 10.01.2020
- 149 vollständig bearbeitete Fragebögen
- Bewertung in 5 Stufen von unwichtig bis unverzichtbar ★★★★★

Demographie der Stichprobe



Top5 Maßnahmen - Großkonzerne

Code	Aussage	Maßnahme	Wert
E03	„Mein zukünftiger Arbeitgeber bietet mir Aufstiegschancen durch die Übernahme von Verantwortung.“	Nachwuchsförderprogramme	4,2
E056	„Mein zukünftiger Arbeitgeber macht mir Bildungsangebote zur Spezialisierung und gibt mir so die Möglichkeit zu einer höheren Qualifikation“	Förderung der Mitarbeiter / Erreichung höherer Qualifikation	4,1
U11	„Alle meine Vorgesetzten haben immer ein offenes Ohr.“	Alternative Organisationsstrukturen	4,1
E02	„Ich werde meinen Fähigkeiten entsprechend im Unternehmen eingesetzt.“	Systematische Bildungsbedarfserfassung und -deckung	4,0
L03	„Mein zukünftiger Arbeitgeber legt viel Wert auf meine Gesundheit“	Gesundheitsmanagement	4,0

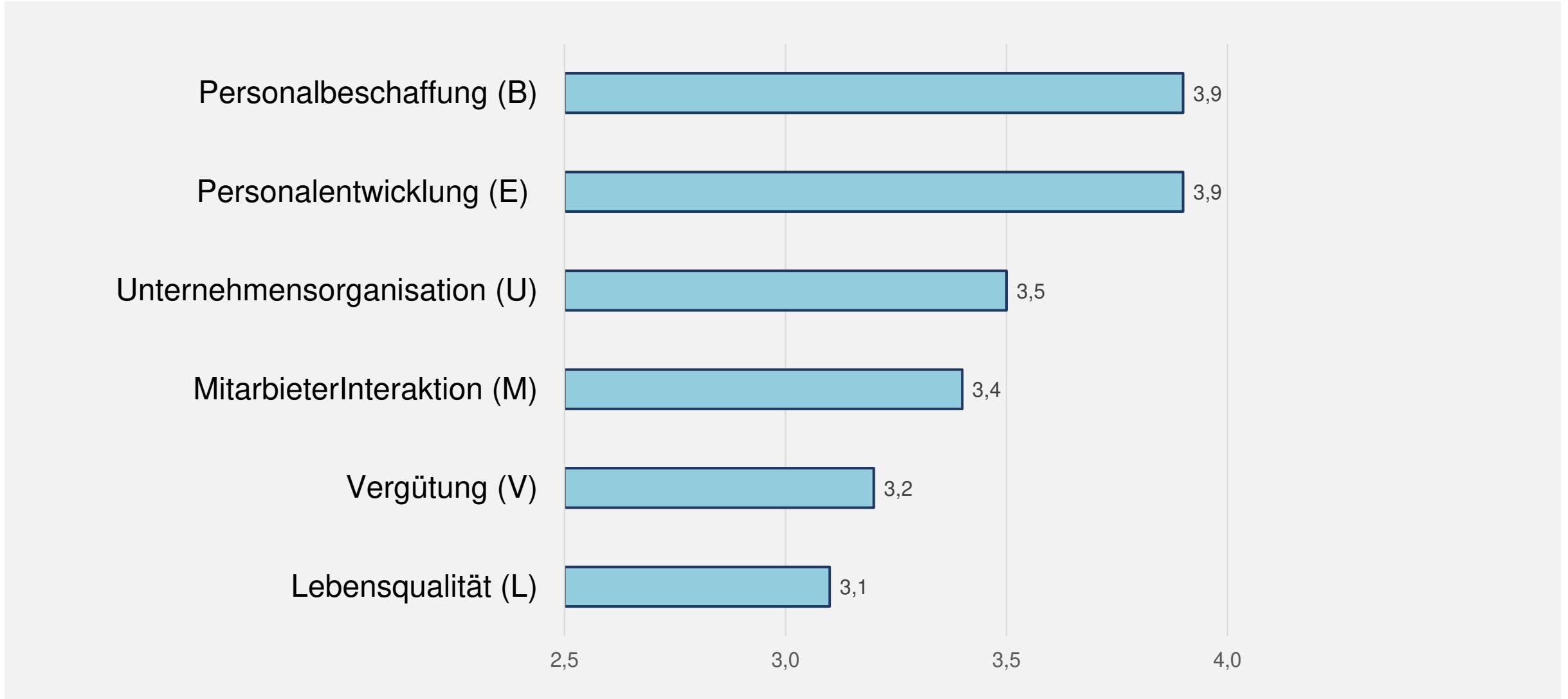
Top5 Maßnahmen - Klein und Mittelständige Unternehmen

Code	Aussage	Maßnahme	Wert
E03	„Mein zukünftiger Arbeitgeber bietet mir Aufstiegschancen durch die Übernahme von Verantwortung“	Nachwuchsförderprogramme	4,2
B05	„Bei meinem zukünftigen Arbeitgeber fühle ich mich (auch schon in der Ausbildung) schnell dazugehörig“	Schrittweise Einführung neuer Mitarbeiter	4,0
L03	„Mein zukünftiger Arbeitgeber legt viel Wert auf meine Gesundheit“	Gesundheitsmanagement	4,0
E02	„Ich werde meinen Fähigkeiten entsprechend im Unternehmen eingesetzt“	Systematische Bildungsbedarfserfassung und -deckung	3,9
E056	„Mein zukünftiger Arbeitgeber macht mir Bildungsangebote zur Spezialisierung und gibt mir so die Möglichkeit zu einer höheren Qualifikation“	Förderung der Mitarbeiter / Erreichung höherer Qualifikation	3,9

Top5 /Flop5 Maßnahmen – Alle Befragten

#	Code	Maßnahme	Wert
1	E03	Nachwuchsförderprogramme	4,2
2	E056	Förderung der Mitarbeiter/Erreichung höherer Qualifikation	4,1
3	U11	Alternative Organisationsstrukturen	4,1
4	E02	Systematische Bildungsbedarfserfassung und -deckung	4,0
5	L03	Gesundheitsmanagement	4,0
...
20	L021	Angebote zur Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (kurzfristig)	3,1
21	L022	Angebote zur Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben (langfristig)	3,0
22	L05	Job Sharing	2,7
23	U08	Organisationsübergreifende Arbeitsweisen	2,7
25	L042	Soziale Absicherung - Betreuung	2,3

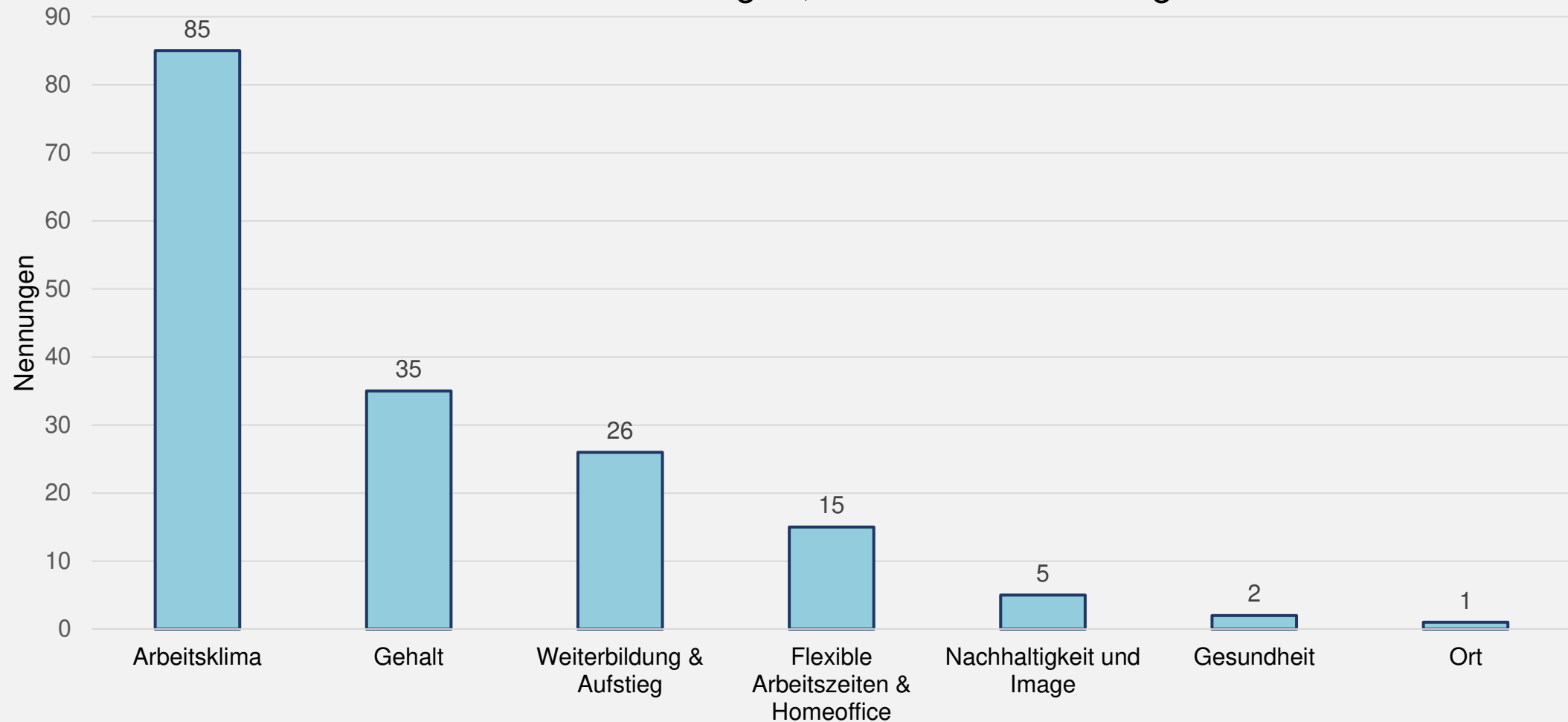
Durchschnittliche Werte innerhalb der Maßnahmenkategorien



Quelle: eigene Darstellung n=145, nB=2, nE=5, nU=5, nM=5, nV=1 , nL=7

Offene Frage: „Was ist dir persönlich am wichtigsten?“

Anzahl der Nennungen, Antworten wurden geclustert.



Quelle: eigene Darstellung n=169

Lessons learned

Zukünftige Arbeitnehmer legen Wert auf...

- ... einen schnellen Einstieg und Entwicklungschancen
- ... Zugehörigkeit und ein gutes Arbeitsklima
- ... ihre eigene Gesundheit

Zukünftige Arbeitnehmer legen weniger Wert auf...

- ... soziale Absicherung (bspw. durch Betreuung)
- ... Image und Nachhaltigkeit des Unternehmens
- ... flexible Arbeit(szeiten)

➤ Eine lebensabschnittsgerechte Maßnahmengestaltung ist wichtig!

Maßnahmen der sozialen Nachhaltigkeit in Unternehmen der Logistikbranche

Von Katrin Hansen, Maria König und Anna Nölle

17. Juni 2020

Einführung

- Experteninterviews mit 9 Unternehmen der Logistikbranche
- Klassifizierung in 3 Unternehmensgrößen
- Interviewlänge: 30 Min – 1 Stunde

Wie bewerten Unternehmen unterschiedlicher Größen derzeit Maßnahmen der sozialen Nachhaltigkeit?

Was können Unternehmen voneinander bei dem Einsatz von Maßnahmen sozialer Nachhaltigkeit lernen?

Auswertung der Interviews

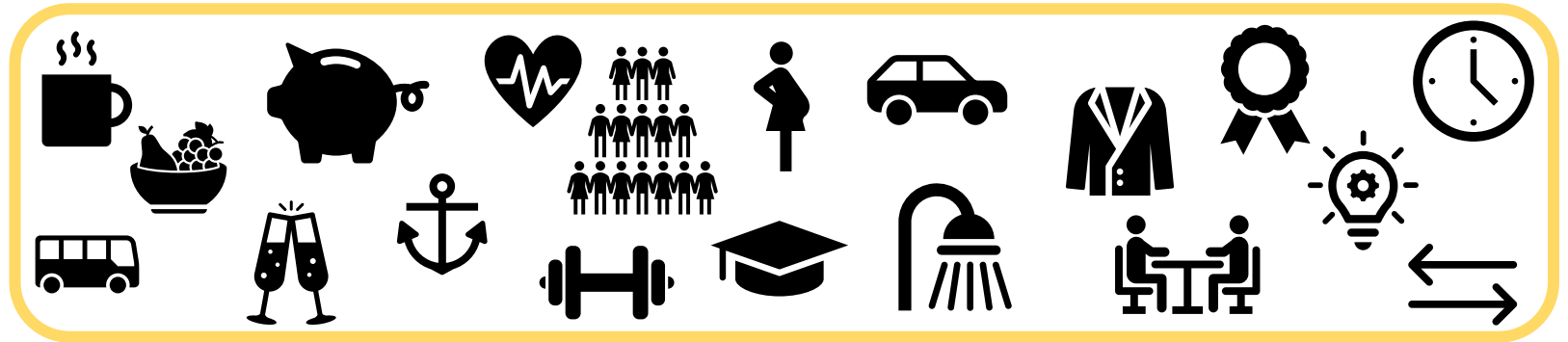
Worin besteht die Motivation der Unternehmen, sich mit Maßnahmen der sozialen Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen?

Ähnlicher Fokus bei allen Experten

- Fachkräftemangel
- Wohlbefinden und Bindung von Mitarbeitern
- Maßnahmen als Marketing zum Werben von neuen Mitarbeitern
- Große Unternehmen haben Auszeichnungen bekommen

Auswertung der Interviews

Welche Maßnahmen existieren aktuell in Unternehmen?



Soziale Maßnahmen	Unternehmen								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Weihnachtsgeld	Geplant	✓	✓	✓	✓	✓	✓	☒	✓
Urlaubsgeld	✓	✓	✓	✓	✓	✓	☒	✓	✓
Eigene Auszubildende	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Bereitstellung von Obst				✓		✓	✓	✓	
Home Office		✓							

Abb. 7: Auszug aus dem Maßnahmenkatalog

Status Quo nach Unternehmensgruppen

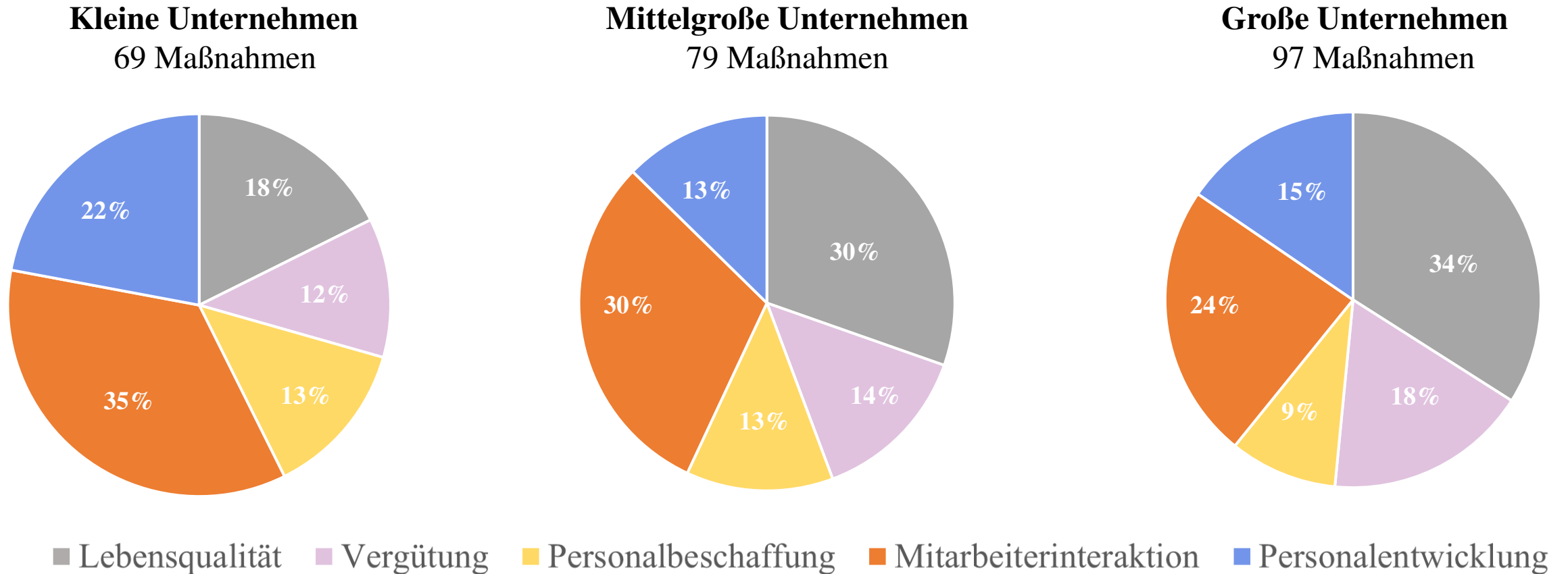


Abb. 6: Prozentuale Aufteilung der derzeitigen Maßnahmen nach Unternehmensgruppen

Auswertung der Interviews

	Kleine Unternehmen	Mittelgr. Unternehmen	Große Unternehmen
<p>Welche Erfahrungen machen Unternehmen bei der Maßnahmen-etablierung?</p>	Zuständigkeiten <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführung • Personalabteilung • Experten 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführung • Personalabteilung • Experten (-team) • Abteilungsleitung • Projektmanagement
	Treiber		<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenhalt fördern
	Barrieren	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Motivation • (Frei-) Zeit • Gesetzliche Vorschriften • Wenig Vorschläge von Mitarbeitern • Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Motivation • (Frei-) Zeit • Skepsis • Fehlende In-Kennntnis-Setzung

Auswertung der Interviews

Wie reagieren
Mitarbeiter auf die
Maßnahmen?

- Je größer, desto systematischer das Feedback
- Offene Tür für regelmäßiges und spontanes Feedback in fast allen Unternehmen
- Vorschläge der Mitarbeiter sind durchweg gewünscht
- Wertvolle Maßnahmen im Bereich Lebensqualität werden beibehalten
- Oft festgestellt: Nutzungsunterschiede nach Alter

Wie beurteilen
Unternehmen den
finanziellen Aspekt der
Maßnahmen?

- Vergleich Kosten-Nutzen wichtig, i.d.R. überwiegt der Nutzen
- Kennzahlen: Fluktuationsquote, Krankheitstage, Durchdringungsquote, Feedback der Mitarbeiter, Vergleiche (Messungen, Studien)
→ Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitern haben vielfältige Kennzahlen, die Übrigen nutzen überwiegend Feedback

Auswertung der Interviews

Welche absehbaren Entwicklungen bei neuen Maßnahmen ergeben sich in den Unternehmen?

- Weiterhin wichtiges Thema
- U.a. Mobilitätsprojekte, Weiterbildung

Soziale Maßnahmen	Unternehmen								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Elektro-Scooter	Geplant								
Leihfahrräder/Jobrad	Geplant	Geplant	Geplant		✓	☒			
Fitnessstudio-Bezuschussung		✓			Geplant	☒	✓		
Messen		✓				✓	☒		Geplant

Abb. 8: Auszug aus dem Maßnahmenkatalog

Lerneffekte – Charakteristika der Unternehmensgruppen

Kleine Unternehmen	Mittelgroße Unternehmen	Große Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmenfokus auf Mitarbeiterinteraktion • Familiäres, persönliches Umfeld • Kostenlose Bereitstellung von Verpflegung • Interne und externe Veranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunktsetzung auf Lebensqualität und Mitarbeiterinteraktion • Wichtiges Thema: Kommunikation • Kostenlose Bereitstellung von Verpflegung • Interne und externe Veranstaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Großes und vielfältiges Angebot an Maßnahmen • Organisiertes, regelmäßiges Feedback • Vielzahl an Kennzahlen zur Bewertung von Maßnahmen • Seminare zur Unternehmenseingliederung • Vorwiegend interne Veranstaltungen

Handlungsempfehlungen

Persönlicher und
respektvoller Umgang

Regelmäßige offizielle
Gespräche mit
Mitarbeitern und
beidseitiges Feedback

Langfristige Erhöhung
des Grundgehalts

Frühzeitige
Mitarbeitergewinnung
durch Verbesserung des
Branchenimages

Zielgruppengerichtete
Personalbeschaffung

Kleine/kostengünstige
Maßnahmen haben häufig
eine große Wirkung

(Weiterhin) viele
Freizeitveranstaltungen

Für Mitarbeiter
interessante
Weiterbildungs-
maßnahmen anbieten