



GREEN HR - WIE NACHHALTIGES PERSONALMANAGEMENT UNTERNEHMEN STÄRKT

Ing. Michael Fleischhacker MSc, Geschäftsführer FRIENDS OF INDUSTRY
DI (FH) Robert Mairhofer MBA, Leiter Bereich Energie & Nachhaltigkeit WKOÖ

FRAGEN?

WIRTSCHAFTLICH.
NACHHALTIG.
erfolgreich

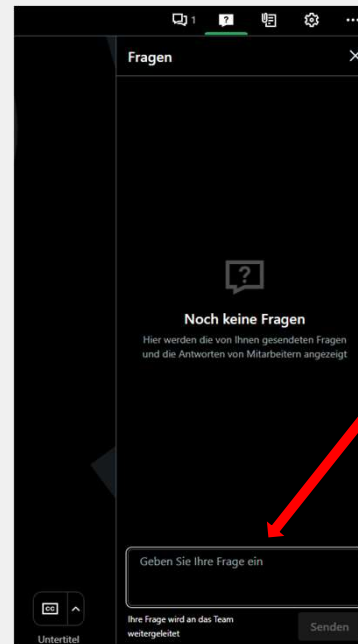
GEBEN SIE IHRE FRAGEN IM FRAGEN-CHAT EIN:

1.



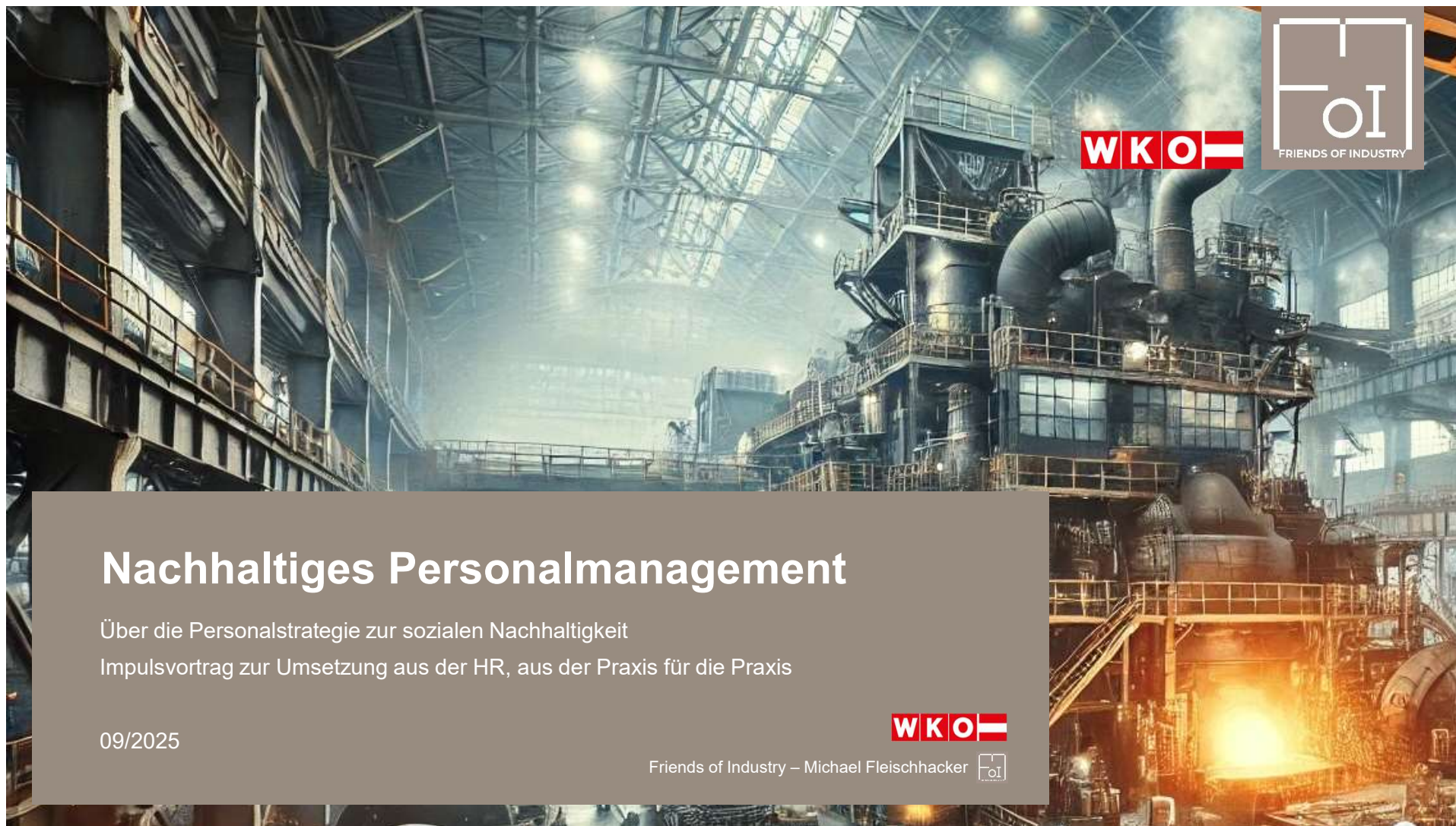
Öffnen Sie den Fragen-Chat

2.



Geben Sie
hier Ihre
Fragen ein

ALLES UNTERNEHMEN.



Nachhaltiges Personalmanagement

Über die Personalstrategie zur sozialen Nachhaltigkeit

Impulsvortrag zur Umsetzung aus der HR, aus der Praxis für die Praxis

09/2025

WKO

Friends of Industry – Michael Fleischhacker



„Ich habe ESG! Vorsicht, ansteckend“



ESG - kurz und kompakt

Die **ESRS** sind ein zentraler Bestandteil der **CSRD** und legen fest, wie Unternehmen in der **EU** über ihre Nachhaltigkeit berichten müssen. Die **ESRS** sollen eine einheitliche, transparente und vergleichbare Nachhaltigkeitsberichterstattung sicherstellen. Die Standards decken umfassende **ESG** Themen ab und orientieren sich an internationalen Rahmenwerken wie den **GRI-Standards**, **IFRS S1 & S2** sowie der **TCFD**. Dennoch gibt es einige Besonderheiten, wie bspw. die **DWA** (aus dem Leitfaden der **GRI**).

Seit Einführung der **CSRD** (und **VSME**, sie fasst die Überlegungen **EFrag SR TEG** und des **SRB** zusammen, für Personaler darin **B8 - B10 und C5 - C7** relevant) haben viele Unternehmen panisch **ESG - Manager** eingestellt, um die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen. Neben **CSRD** ergänzt **VSME** die Möglichkeit, freiwillig zu berichten.

Omnibus - plötzlich stellen sich Unternehmen die Frage: Wie viel **CSRD (VSME) - Manager** brauchen wir überhaupt?

FRIENDS OF INDUSTRY – Personalwesen Michael Fleischhacker



Michael Fleischhacker
geboren 1967 in Wels, OÖ

Schlosser, Meister Maschinenbau und Betriebstechnik

Managementausbildung (voestalpine MCE)

Ing. - Maschinenbau HTL Wels (IngZert)

M.Sc. - Professional Workforce Management - Donau Universität Krems

Befähigung Unternehmensberatung einschl. der OE

Befähigung Arbeitskräfteüberlassung, Vermittlung

~40 Jahre Industrie, davon 25 Jahre Personalwesen

voestalpine - VA-Tech - MCE - Bilfinger&Berger - Bilfinger, Kremsmüller

Inhalt

Weg zur und von der Unternehmensstrategie zum sozialen ESG Bericht

- 1) Soziale Nachhaltigkeit und Personalstrategie, Widerspruch oder Synergie?
- 2) Green Employer Branding: Nachhaltigkeit als Argument im Wettbewerb am Arbeitsmarkt
- 3) ESG & HR: Welche Berichtsanforderungen auf HR zukommen
- 4) Best Practices: Maßnahmen zu Diversität, Inklusion und Arbeitszufriedenheit
- 5) Nachhaltige Personalentwicklung: Lebenslanges Lernen als Unternehmensprinzip
- 6) Facts & Tipps: Erste Schritte für nachhaltiges HR-Management, Zusammenfassung



Inhalt

Weg zur und von der Unternehmensstrategie zum sozialen ESG Bericht

- 1) **Soziale Nachhaltigkeit und Personalstrategie, Widerspruch oder Synergie?**
- 2) Green Employer Branding: Nachhaltigkeit als Argument im Wettbewerb am Arbeitsmarkt
- 3) ESG & HR: Welche Berichtsanforderungen auf HR zukommen
- 4) Best Practices: Maßnahmen zu Diversität, Inklusion und Arbeitszufriedenheit
- 5) Nachhaltige Personalentwicklung: Lebenslanges Lernen als Unternehmensprinzip
- 6) Facts & Tipps: Erste Schritte für nachhaltiges HR-Management, Zusammenfassung



1) soziale Nachhaltigkeit und Personalstrategie – Widerspruch oder Synergie?

„Die Struktur folgt der Strategie
und nicht umgekehrt [...] denn im Rahmen der strategischen Planung im
Unternehmen, fungiert die Personalstrategie nachfolgend als
abgeleitetes Konzept, das die nachhaltige Ausrichtung der
Personalpolitik im Sinne der Unternehmensstrategie definiert
[...]"

„...staff is structure and structure follows strategy!“ *Alfred D. Chandler*



1.1) Weg zu einem sozial nachhaltigen Bericht

„Ohne detaillierte Unternehmensstrategie, ohne IST Zustand in den HR-Kennzahlen und dem Humankapital, kein SOLL Zustand, keine Personalstrategie und keine Nachhaltigkeit möglich!“



Eigendarstellung (vgl. VERSO), FOI-2025

1.1.1) Weg zu einem sozial nachhaltigen Bericht

1 Situationsanalyse HR Kennzahlen IST Zustand

- Festlegen, was für den Bericht (ggf. Personalstrategie) notwendig und erforderlich ist bzw. wenn Personalstrategie vorhanden, diese heranziehen
- HR-Kennzahlen (sofern vorhanden) dienen der Erkenntnis des IST Zustands im Humankapital → Eigenpersonal (Fremdpersonal)
- Notwendige HR-Kennzahlen → Anzahl MA (FTE?), Alter, Geschlecht, Diversität in Bezug auf Alter, Behinderungen und andere Merkmale, Herkunft, Fehlzeiten aus Krankheit/Unfall, Anzahl Überstunden, Aus- Weiterbildung - Anzahl Maßnahmen / MA und je Organisationseinheit, Fluktuationsrate (DBA), Entgeltstatistik, Bonifikationen, Transparenz (EUPTD - Pay Transparency Directive),...
- Ebenso die Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterbefragungen - Quickchecks, Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung (Bsp. [EUCUSA](#) – Benchmarking)

1.1.2) Weg zu einem sozial nachhaltigen Bericht

2 Themen und Ziele definieren

- festlegen was und welche Themen wie im Nachhaltigkeitsbericht erläutert werden sollen (TIPP – auch hier nachhaltig bewältigbar denken)
- aus Unternehmensstrategie und Unternehmenszielen Kurz- und Langfristziele ableiten (TIPP – ggf. Zertifizierungen wie ISO, SCC-SCP,... nutzen)
- ggf. unterschiedliche Ziele auch auf Bereiche, Niederlassungen, Betriebsstätten,... berücksichtigen und definieren
- Zieldefinition kann auch Zwischenziele enthalten (TIPP - Einflussfaktoren wie Arbeitsmarkt, Fachkräfteverfügbarkeit, Konjunktur,... berücksichtigen)
- Chronologie aufbauen (Historie bis Ziel)
- Darstellungen einbauen (zB. Diagramme,...)
- auf Nachvollziehbarkeit achten, roter Faden

1.1.3) Weg zu einem sozial nachhaltigen Bericht

3 Daten aufbereiten

- MA Daten aus Personalverwaltung - digitalem od. analogem Akt, LV/PV Software, Stammdaten,... (Daten aus SCC-SCP oder ISO nutzen),
- Qualifikations- oder Skillmatrix (!) → Humankapital, Fachkräftequote,...
- Fehlzeitenstatistik – krank, Unfall, Quote an Gesundheitsmaßnahmen
- Leistungsstunden / MA / Jahr, Überstundenlisten, Urlaubslisten,...
- Fluktuation (DBA), Gründe für Abgänge, Erfolgsfaktoren in der Bindung, MA-Zufriedenheit, -engagement, Benchmarks (Praxistipp [EUCUSA](#))
- DEI – Gleichberechtigung, Gerechtigkeit, Geschlechterverteilung, Entgeltgleichheit (GPG), Inklusion (Quote MA mit Behinderung),... (siehe DEI [S.32](#))
- Ø Weiterbildungsstunden / MA bzw. / Unternehmenseinheit, Kosten / MA,...
- Lohn-, Gehalts-, Bonifikationsstruktur, Transparenz im System (Gap-Analysen,...)

1.1.4) Weg zu einem sozial nachhaltigen Bericht

4 Bericht / Strategie verfassen, gestalten

- Ziele aus Schritt 2 – Chronologie herstellen, roter Faden (*siehe Aufbau eines Berichts im Folienspeicher*)
- Klare Übersicht – von der Einleitung hin zu historische Daten, zu den Zielen und Maßnahmen, Grafiken, Darstellungen verwenden
- Themen, Ziele (ggf. Einzel- oder Bereichsziele, Unternehmensziele, Standortziele,...) aufbrechen, erläutern, definieren, festhalten
- Ziele aus Zertifizierungen einbinden, ableiten → zB. ISO, SCC-SCP,...
- Marketing einbinden (Außendarstellung), Managemententscheidungen berücksichtigen
- EB im Auge behalten → (Personal)Marketing, Außen- und Innenwirkung (!)
- Einflussfaktoren wie Arbeitsmarkt bedenken → MA Verfügbarkeit, Konjunktur,...

1.1.5) Weg zu einem sozial nachhaltigen Bericht

5 Kommunikation, Veröffentlichung

- Bericht final mit Personalmarketing abklären, zielgruppengerechte Ansprache der Stakeholder wählen (Kunden, Mitarbeitende, Behörden, Öffentlichkeit,...)
- Transparenz und Glaubwürdigkeit – ehrliche, ausgewogene Darstellung, ebenso Herausforderungen und Verbesserungspotenziale. Kein "Greenwashing" (!)
- Regulatorische Anforderungen – Vorgaben einhalten, vollständige, fristgerechte Offenlegung geforderter Kennzahlen und Berichtsbestandteile
- Vergleichbarkeit – ESG-Daten widerspruchsfrei über verschiedene Berichtszeiträume hinweg darstellen (Entwicklungen nachvollziehbar machen)
- Klare Struktur, verständliche Sprache, unnötigen Fachjargon vermeiden
- Visuelle Aufbereitung ggf. zitieren (Diagramme, Tabellen, Grafiken)
- Bericht soll digital auffindbar sein, barrierefrei (!), mobile Endgeräte, Website, SM

1.1.6) Weg zu einem sozial nachhaltigen Bericht

6 Umsetzung SOLL Zustand

- bei der Veröffentlichung des Nachhaltigkeitsberichts beachten, dass ab diesem Zeitpunkt alle Stakeholder wie Kunden, Behörden, Mitarbeitende, mögliche Bewerber,... Zugang dazu haben
- IST Zustand aus Status Quo gibt Einblick in die Haltung zu den angeführten Themen und gibt Aufschluss über Zukunft → Unternehmensziele
- Benchmarks lfd. verfolgen, vergleichen und jedwede Änderung, Abweichungen, Verbesserungen, in den Grunddaten dokumentieren
- „nach dem Bericht ist vor dem Bericht“ - die aus Schritt 4 abgeleiteten Ziele, Milestones,... nachverfolgen, dokumentieren, umsetzen → ggf. Unternehmens- und Bereichs- oder Abteilungsziele unterscheiden
- ggf. EDV nachrüsten → Digitalisierungsoffensive auch im Personalwesen (!)

1) Fazit – soziale Nachhaltigkeit und Personalstrategie – Widerspruch?

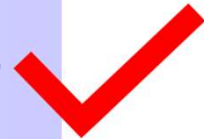


Nein, kein Widerspruch! Die Themen bedingen sich sogar!
„...**staff is structure and structure follows strategy!**“

Ohne unternehmensstrategische Ziele und ohne IST Zustand in den Personalkennzahlen, kann kein SOLL Zustand, keine Personalstrategie, keine soziale Nachhaltigkeit abgebildet werden.

**Soziale Nachhaltigkeit und
Personalstrategie bedingen sich.**

**Das für die Personalstrategie erarbeitete
Wissen über das Humankapital und den
Status Quo im Unternehmen,
ermöglichen es, darauf aufbauend,
die Nachhaltigkeit abzubilden.**



Der Arbeitsmarkt ist volatil. Konjunkturelle Einflüsse aktuell präsenter denn je. Situation als Chance zur Selbstreflektion nutzen → Ausrichtung, Demografie, Generations- und Kulturvielfalt, Fachkräftemangel, Zukunftsfähigkeit,...

Inhalt

Weg zur und von der Unternehmensstrategie zum sozialen ESG Bericht

- 1) Soziale Nachhaltigkeit und Personalstrategie, Widerspruch oder Synergie?
- 2) **Green Employer Branding: Nachhaltigkeit als Argument im Wettbewerb am Arbeitsmarkt**
- 3) ESG & HR: Welche Berichtsanforderungen auf HR zukommen
- 4) Best Practices: Maßnahmen zu Diversität, Inklusion und Arbeitszufriedenheit
- 5) Nachhaltige Personalentwicklung: Lebenslanges Lernen als Unternehmensprinzip
- 6) Facts & Tipps: Erste Schritte für nachhaltiges HR-Management, Zusammenfassung



2) Nachhaltigkeit als Employer Branding Tool

Employer Branding - ist der strategische Prozess, eine positive und attraktive Arbeitgebermarke aufzubauen und zu pflegen, um Talente zu gewinnen und langfristig an ein Unternehmen zu binden. *Allg. Definition*

- ❖ **Blick nach außen** - Karriereseite, SM-Präsenz, Storytelling, Bewertungsportale, Auszeichnungen – Zertifikate, Karrieremessen, Alumni-Netzwerke, Innovationen, Nachhaltigkeit,...
- ❖ **Blick nach innen** - Onboarding, MA-Befragungen, Entwicklungsmöglichkeiten, flexible Arbeitsmodelle, Gesundheitsthemen, Wertschätzungskultur, Events, MA sind MarkenbotschafterInnen, Auszeichnungen – Zertifikate, Nachhaltigkeit,...



2) Nachhaltigkeit als Employer Branding Tool



Arbeitgebermarke, -attraktivität

2005

untergeordnet Rolle

Fokus auf reine Stellenbesetzung

Fachkräftemangel noch nicht so präsent

War for Talents

Ausbildungen starr

Wenig bis kein Fokus auf Unternehmenskultur

MA-Bindung wenig relevant – Fluktuationsrate nieder

Bewerber bewerben sich

2025

strategische Rolle

Fachl. Besetzung mit Skills, Kompetenzen,... „EWMS“

Fachkräftemangel zwingt Unternehmen

Talents won

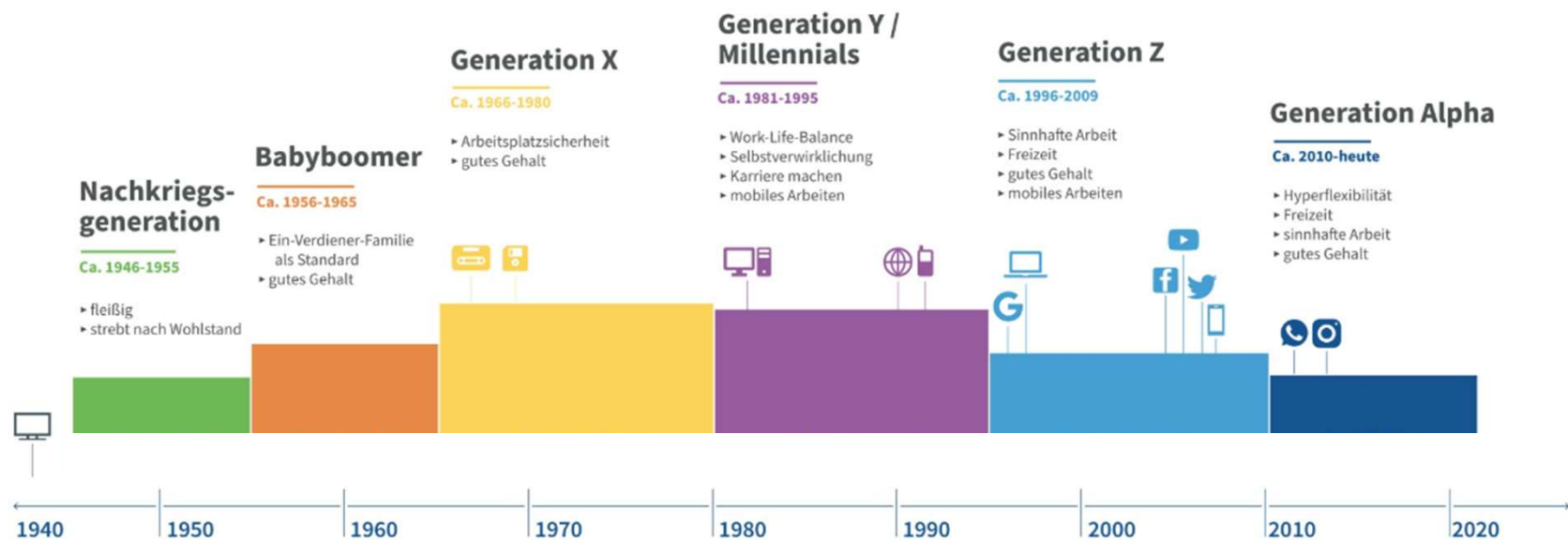
Zweckausbildungen, Akademien (*siehe ab S.37*)

keine Kultur = keine Bindung = keine Bewerber

Bindung ist das neue Recruiting

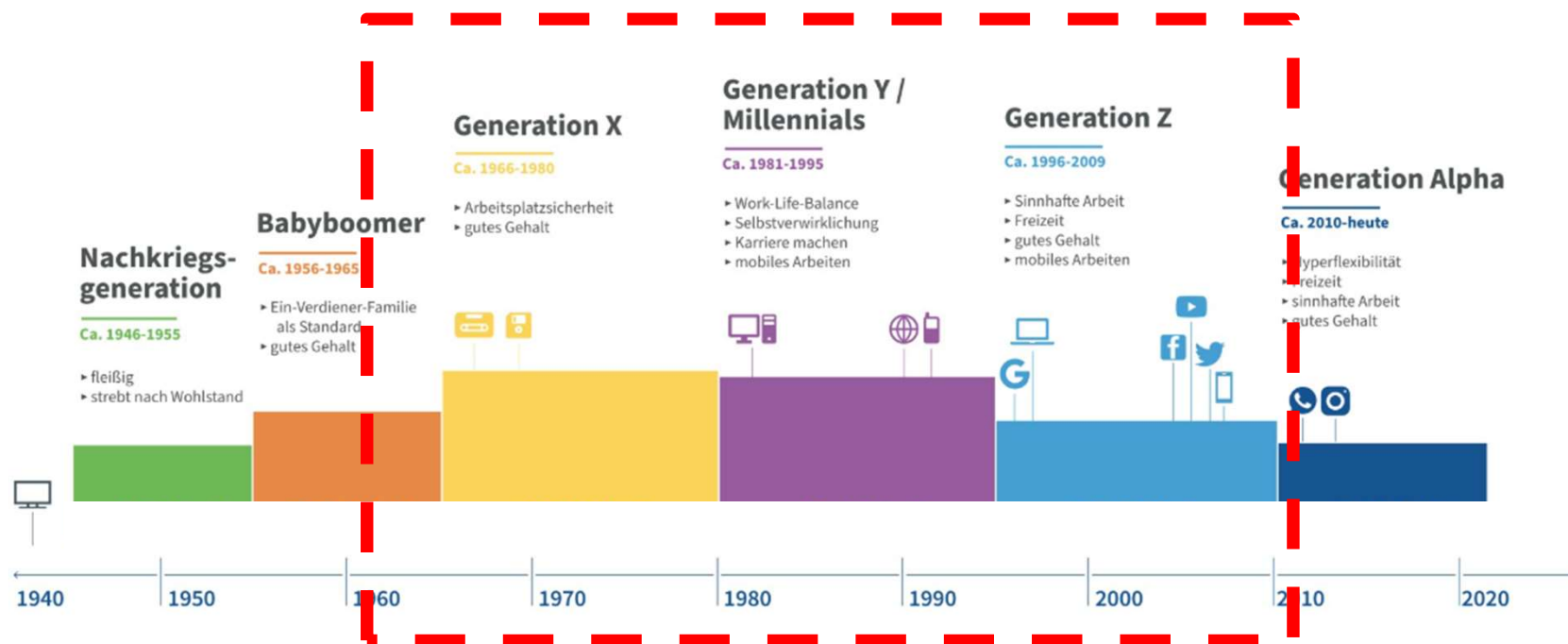
Unternehmen bewerben sich

2) Nachhaltigkeit als Employer Branding Tool



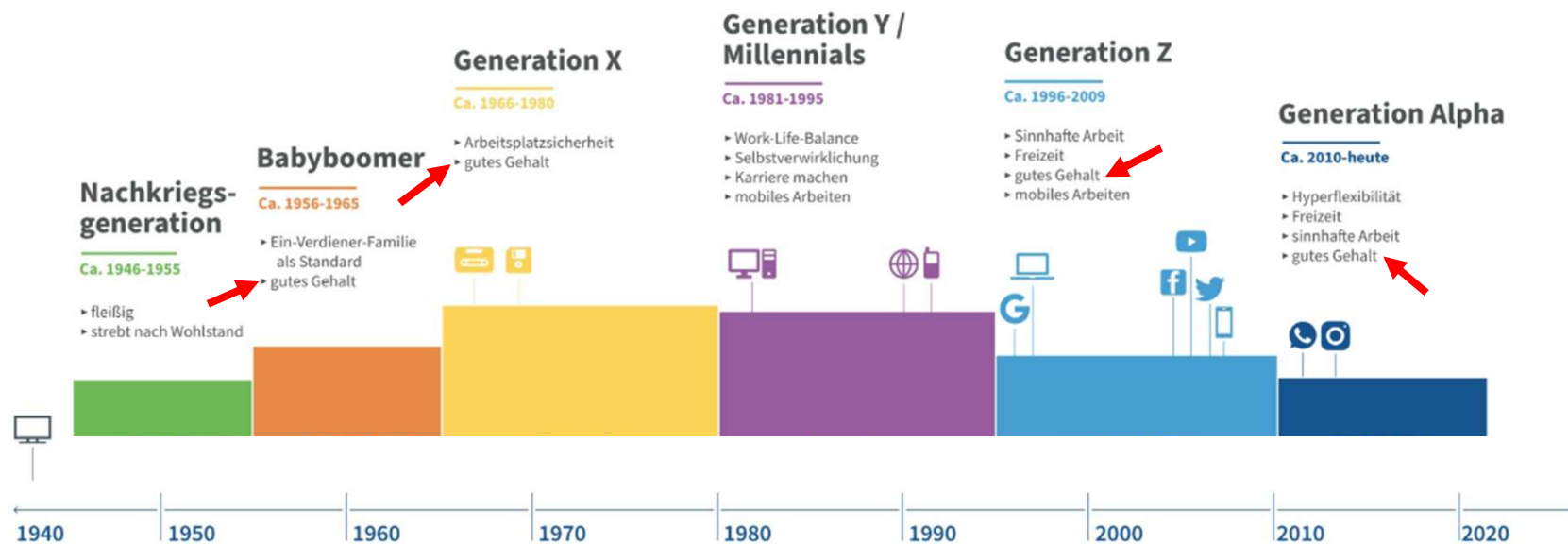
Quelle: Statistisches Bundesamt, 2021

2) Nachhaltigkeit als Employer Branding Tool



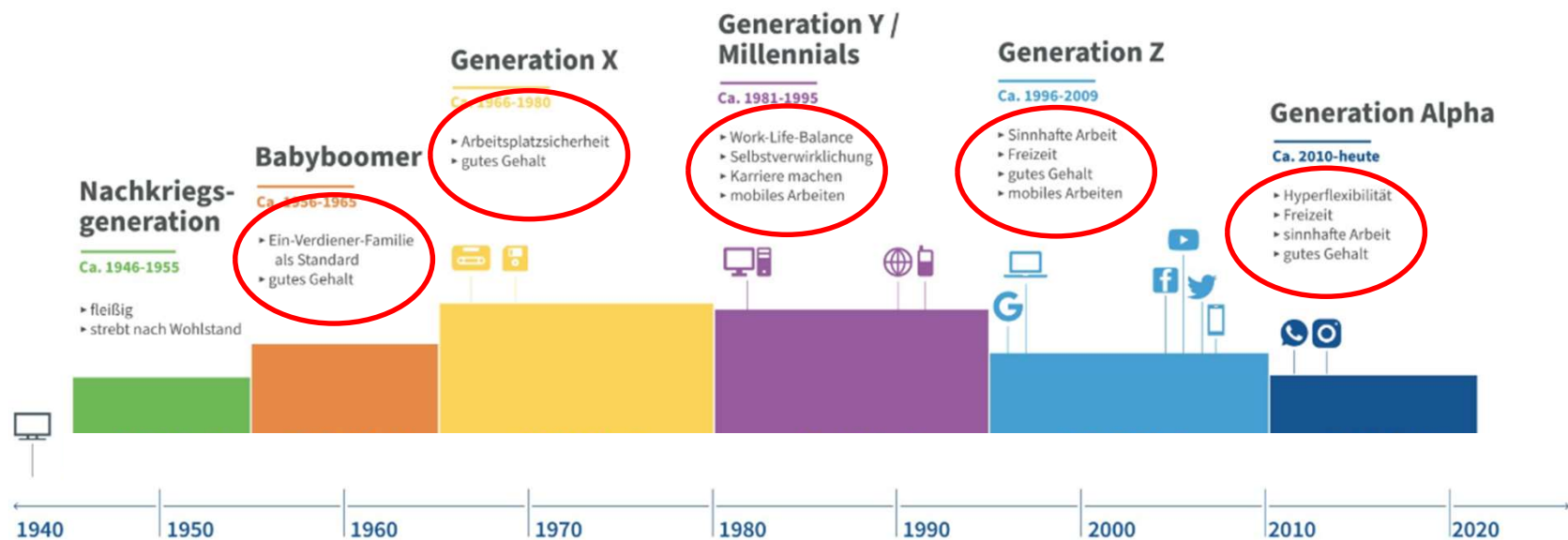
Quelle: Statistisches Bundesamt, 2021

2) Nachhaltigkeit als Employer Branding Tool



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2021

2) Nachhaltigkeit als Employer Branding Tool



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2021

2) Nachhaltigkeit als Employer Branding Tool



„Die aktuelle Arbeitswelt ist bunt, sie wird bunter – spricht sie richtig an....“

- 5 Generationen → Babyboomer gehen, Alphas (Betas) kommen
- viele Nationen → Unternehmen beschäftigen zT >10 Nationen
- viele Kulturen → MA aus aller Herren Länder, anderen Unternehmen
- unterschiedlichste Bedürfnisse → Ranking was zufrieden macht
- demografische Hürde holt uns ein → Bevölkerungswissenschaft
- Arbeitsmarktpolitik macht es nicht einfacher → KollIV, Pensionen, Bürokratie,...
- aus Multikulti wird Maxikulti → stellen wir uns (zeitgerecht) darauf ein



„...denn jede Generation hat eigene Bedürfnisse und Erwartungen und will diese erfüllt wissen“ *Peter F. Drucker*

2) Fazit 1/2 - Nachhaltigkeit als Employer Branding Tool

JA - der soziale Nachhaltigkeitsbericht ermöglicht einem Unternehmen, sich **neben der Pflicht** der Bericht-

Erstattung **bereits in der Ausarbeitung** im Sinne des EB zu hinterfragen → **Blick nach innen!**

JA - Stakeholder wie Kunden, Behörden, Öffentlichkeit sowie Gesellschafter und Investoren, aber vor allem die Belegschaft werden (zukünftig) ein besonderes Augenmerk auf die Nachhaltigkeit legen → **Blick nach außen!**



2) Fazit 2/2 - Nachhaltigkeit als Employer Branding Tool

JA - Nachhaltigkeit ist nicht nur Trend, sondern zentraler Faktor einer langfristig erfolgreichen Arbeitgeberattraktivität



- jene, **die auf soziale Nachhaltigkeit setzen**, können sich besser als attraktiver Arbeitgeber positionieren → **Bindung, Gewinnung**
- EB stärkt **Unternehmenskultur!** Kommunikation über **Nachhaltigkeitsinitiativen** zeigt Engagement, Verantwortungsbewusstsein → **Aspekte der Gen Z, α, (β)**
- Soziale Nachhaltigkeit sollte als zentraler Bestandteil des EB betrachtet werden, um sich vom Wettbewerb abzuheben.

Inhalt

Weg zur und von der Unternehmensstrategie zum sozialen ESG Bericht

- 1) Soziale Nachhaltigkeit und Personalstrategie, Widerspruch oder Synergie?
- 2) Green Employer Branding: Nachhaltigkeit als Argument im Wettbewerb am Arbeitsmarkt
- 3) **ESG & HR: Welche Berichtsansforderungen auf HR zukommen**
- 4) Best Practices: Maßnahmen zu Diversität, Inklusion und Arbeitszufriedenheit
- 5) Nachhaltige Personalentwicklung: Lebenslanges Lernen als Unternehmensprinzip
- 6) Facts & Tipps: Erste Schritte für nachhaltiges HR-Management, Zusammenfassung



3) ESG – was auf HR zukommt

Klass. Unternehmensweg → HR kommt in die Verantwortung bezüglich sozialem Nachhaltigkeitsbericht – Fragezeichen folgen

...wie starte ich?

...was machen andere in meiner Branche?

...welche Ziele sind realistisch, welche sinnvoll?

...was bedeutet das für das Unternehmen, was geben wir preis?

...wie viel Bericht brauche ich, wie gehe ich vor?

...wie viel Personalstrategie steckt in der Nachhaltigkeit und

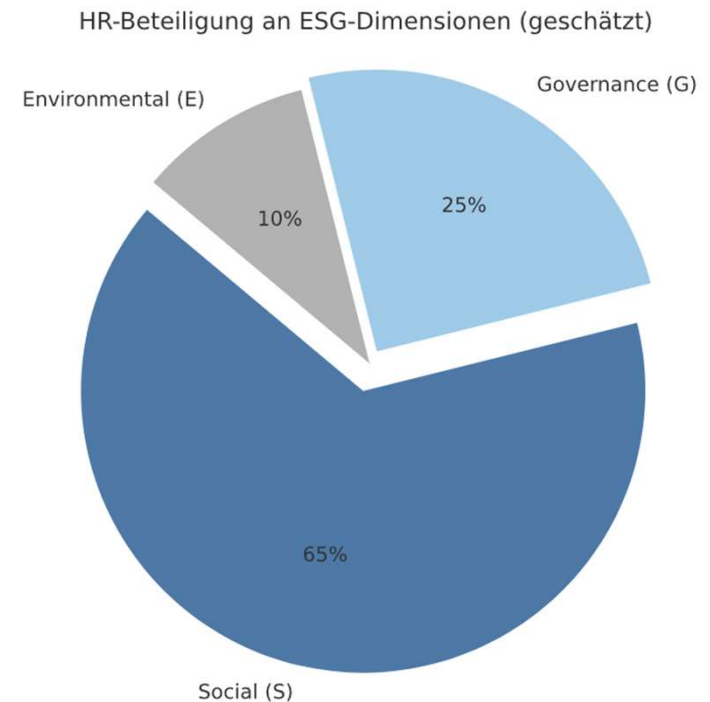
...wie rechtfertige ich ggf. zusätzliche HR Ressourcen?



3) ESG – was auf HR zukommt

HR rückt im Zusammenhang mit **ESG** in den Fokus

- Die „**Social**“-Dimension (**S**) ist klar **HR-dominiert** – hier liegt der inhaltliche Schwerpunkt von Personalabteilungen im ESG-Kontext (S1 eigene Belegschaft, S2 MA in Wertschöpfungskette)
- Bei „**Governance**“ (**G**) wirkt HR bei zB. Richtlinien, den Schulungen und der Führungsstruktur **mit**, hat aber nicht die Gesamtverantwortung.
- Bei „**Environmental**“ (**E**) geht es eher um **Verhaltenssteuerung**, dem **Treiben im Kulturwandel** – hier ist **HR unterstützend** tätig, aber nicht primär steuernd.



Eigendarstellung, FOI-2025

3) ESG – was auf HR zukommt

	Auswirkungen auf HR	HR - Maßnahmen / Beiträge
E - Enviromental (Umwelt)	HR („Green HRM“) unterstützt diese Ziele <u>indirekt</u> durch Treiben der Kultur, Verhalten und Strukturen.	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung Verhalten • Schulungen zu Umwelt, Nachhaltigkeit und Klima • zB. nachhaltige Reiserichtlinien,...
S - Social (Sozial)	HR ist zentraler Akteur: Soziale Nachhaltigkeit betrifft nahezu alle HR-Kernfunktionen <u>direkt</u> . HR ist <u>aktiv</u> in der sozialen Nachhaltigkeitsstrategie verantwortlich	<ul style="list-style-type: none"> • klass. Personalwirtschaft, Arbeitsbedingungen • MitarbeiterInnengesundheit und -wohlbefinden • PE, Aus- Weiterbildung, Qualifizierung • MitarbeiterInnenzufriedenheit • MitarbeiterInnenbindung • Diversität, Gleichstellung, Inklusion (DEI) • EB
G - Governance (Unternehmensführung)	HR ist <u>Mitgestalter</u> und Treiber der Unternehmenskultur. Governance-Vorgaben beeinflussen HR-Prozesse und -Daten	<ul style="list-style-type: none"> • Treiber und Aufsicht der Kultur, im Bewusstsein • Richtlinien, Code of Contact, Compliance • ESG-Reporting (zB. Gender Pay Gap, KPIs) • Vergütungs- und Zielvereinbarungssysteme

3) ESG – was auf HR zukommt

Auswirkungen auf HR

E - Enviromental (Umwelt)

HR („Green HRM“) unterstützt diese Ziele indirekt durch Treiben der Kultur, Verhalten und Strukturen.

S - Social (Sozial)

HR ist zentraler Akteur: Soziale Nachhaltigkeit betrifft nahezu alle HR-Kernfunktionen direkt. HR ist aktiv in der sozialen Nachhaltigkeitsstrategie verantwortlich

G - Governance (Unternehmens- führung)

HR ist Mitgestalter und Treiber der Unternehmenskultur. Governance-Vorgaben beeinflussen HR-Prozesse und -Daten

HR - Maßnahmen / Beiträge

- Förderung Verhalten
- Schulungen zu Umwelt, Nachhaltigkeit und Klima
- zB. nachhaltige Reiserichtlinien,...

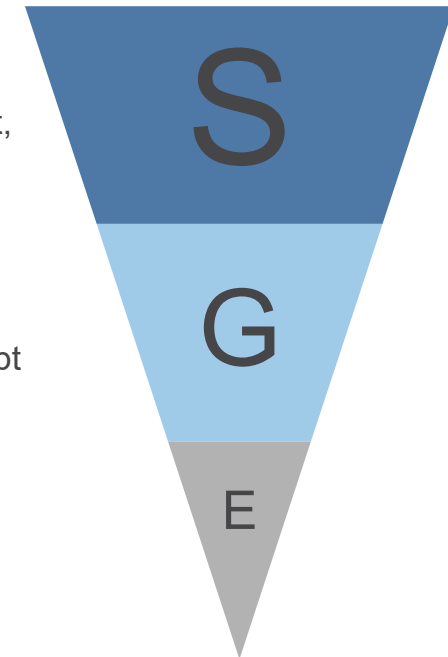
- klass. Personalwirtschaft, Arbeitsbedingungen
- MitarbeiterInnengesundheit und -wohlbefinden
- PE, Aus- Weiterbildung, Qualifizierung
- MitarbeiterInnenzufriedenheit
- MitarbeiterInnenbindung
- Diversität, Gleichstellung, Inklusion (DEI)
- EB

- Treiber und Aufsicht der Kultur, im Bewusstsein
- Richtlinien, Code of Contact, Compliance
- ESG-Reporting (zB. Gender Pay Gap, KPIs)
- Vergütungs- und Zielvereinbarungssysteme

3) Fazit - ESG – was auf HR zukommt

HR wird zur **strategischen Schnittstelle** für die **Umsetzung** von ESG-Zielen

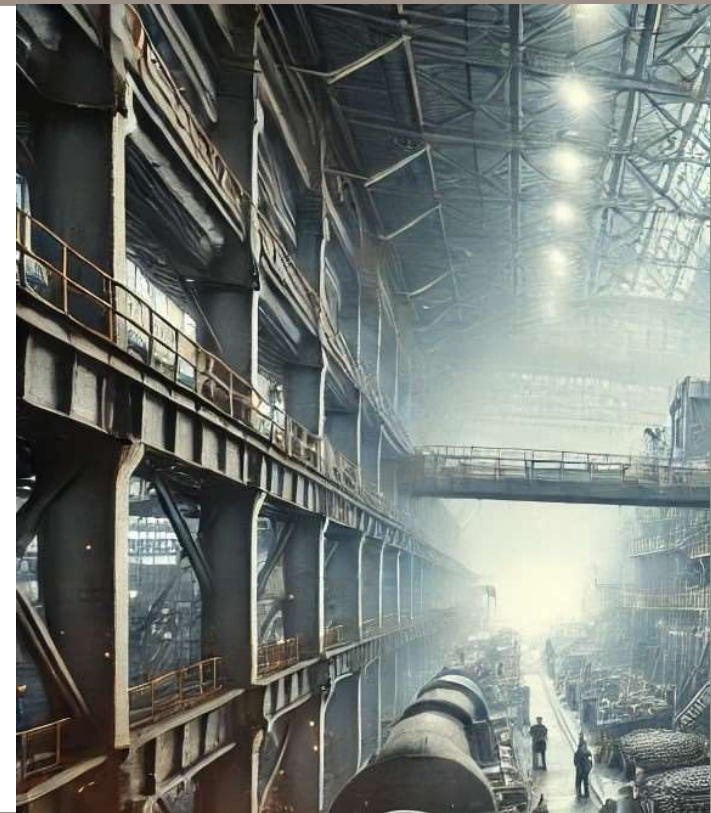
- Im „S“ trägt HR die **Hauptverantwortung (!)** - **höchster Einflussbereich**: Diversität, Gesundheit, Weiterbildung, Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur
- Im „G“, **mittelbarer Einfluss**, HR sorgt für regelkonforme, faire Prozesse
- Im „E“, **indirekter Einfluss**, HR wirkt als Veränderungspartner, fördert, gestaltet, treibt
- **Nutzen für das Unternehmen**
 - ✓ strategischer Beitrag zu ESG (VSME)
 - ✓ verbesserte Datenbasis
 - ✓ Beitrag zur Arbeitsgeberattraktivität



Inhalt

Weg zur und von der Unternehmensstrategie zum sozialen ESG Bericht

- 1) Soziale Nachhaltigkeit und Personalstrategie, Widerspruch oder Synergie?
- 2) Green Employer Branding: Nachhaltigkeit als Argument im Wettbewerb am Arbeitsmarkt
- 3) ESG & HR: Welche Berichtsanforderungen auf HR zukommen
- 4) **Best Practices: Maßnahmen zu Diversität, Inklusion und Arbeitszufriedenheit**
- 5) Nachhaltige Personalentwicklung: Lebenslanges Lernen als Unternehmensprinzip
- 6) Facts & Tipps: Erste Schritte für nachhaltiges HR-Management, Zusammenfassung



4) Förderung von Diversität, Inklusion und Arbeitszufriedenheit

DIVERSITÄT - beschreibt die **Vielfalt von Mitarbeitenden** – in Bezug auf Geschlecht, Alter, Herkunft, Religion, Behinderung, sexueller Orientierung, Bildung und Denkweisen. Ziel ist, ein breites Spektrum an Perspektiven und Erfahrungen ins Unternehmen zu bringen

EQUITY - bedeutet, faire Bedingungen zu schaffen. **Gerechtigkeit** bedeutet nicht, das Gleiche bekommen, sondern dass jeder das erhält, was er oder sie braucht. **Gleichbehandlung** bedeutet strukturelle Hürden abzubauen und Chancengleichheit herzustellen



INKLUSION - bedeutet, dass sich alle im Unternehmen unabhängig ihrer Herkunft, Religion, Geschlecht, Behinderung,... aktiv **eingebunden**, **wertgeschätzt** und sicher fühlen – also wirklich dazugehört

4) Förderung von Diversität, Inklusion und Arbeitszufriedenheit



DEI - Zusammenhang und Wechselwirkung



Diversität ohne Gleichberechtigung und Inklusion kann zu Diskriminierung führen

Wenn Menschen aufgrund ihrer Vielfalt nicht gleichberechtigt behandelt werden oder sich nicht zugehörig fühlen, kann dies zu negativen Auswirkungen führen



Ohne Gleichberechtigung können Diversität und Inklusion nicht effektiv umgesetzt werden

Gleichberechtigung ist die Grundlage für eine inklusive Gesellschaft



Inklusion ist ohne Diversität nicht möglich

Um eine inklusive Umgebung zu schaffen, muss zunächst eine Vielfalt an Menschen vorhanden sein.

4) Förderung von Diversität, Inklusion und Arbeitszufriedenheit



Mögliche DEI Kennzahlen für den sozialen Nachhaltigkeitsbericht



Employee Diversity gesamt - nach Anzahl, Geschlecht, Alter, Nationalität, Beeinträchtigung,...



Frauenanteil in Führungspositionen - mittleres und Top-Management, GF, Vorstand, Aufsichtsrat,...



Gender Pay Gap - durchschnittliches Gehalt / Lohn auf gleicher Ebene,...



Retention Rates - spezielle Fluktuationsrate nach Geschlecht, Altersgruppen,...



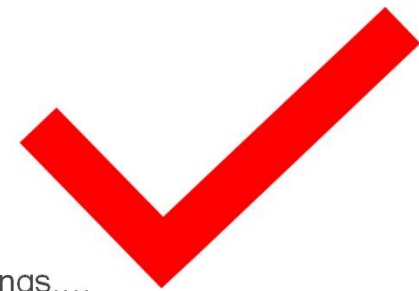
Barrierefreiheit - Standorte mit welcher inklusiver Infrastruktur,...



Schulungen - Anteil der Teilnehmenden an Schulungen zu DEI, Anti-Bias-Trainings,...



Diskriminierungsfälle - gemeldete Fälle, Bearbeitungsstatus,...



4) Förderung von Diversität, Inklusion und Arbeitszufriedenheit



ARBEITSZUFRIEDENHEIT

- ❖ beschreibt das Ergebnis eines positiven Arbeitserlebnisses
- ❖ Studien zur Arbeitszufriedenheit zeigen, dass **MA in vielfältigen und inklusiven Umgebungen** eine höhere **Arbeitszufriedenheit** erleben (*McKinsey, Deloitte, Glassdoor* - Links dazu im Folienspeicher bzw. Handout)
- ❖ Die Ergebnisse belegen, dass **dort wo** sich **MA wertgeschätzt und einbezogen** fühlen, sie motivierter, **engagierter und loyaler** gegenüber ihrem Arbeitgeber sind (und wirkt somit nach außen – EB).



4) Fazit - Förderung von Diversität, Inklusion und Arbeitszufriedenheit



Zusammenfassend lässt sich sagen, dass...

...**Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion am Arbeitsplatz** tragen dazu bei, eine positive Arbeitsumgebung zu schaffen, **in der sich MA wohlfühlen** und ihre Fähigkeiten optimal einsetzen können und

...**dies führt** zu einer höheren **Arbeitszufriedenheit** und wirkt sich positiv auf die Gesamtleistung des Unternehmens aus

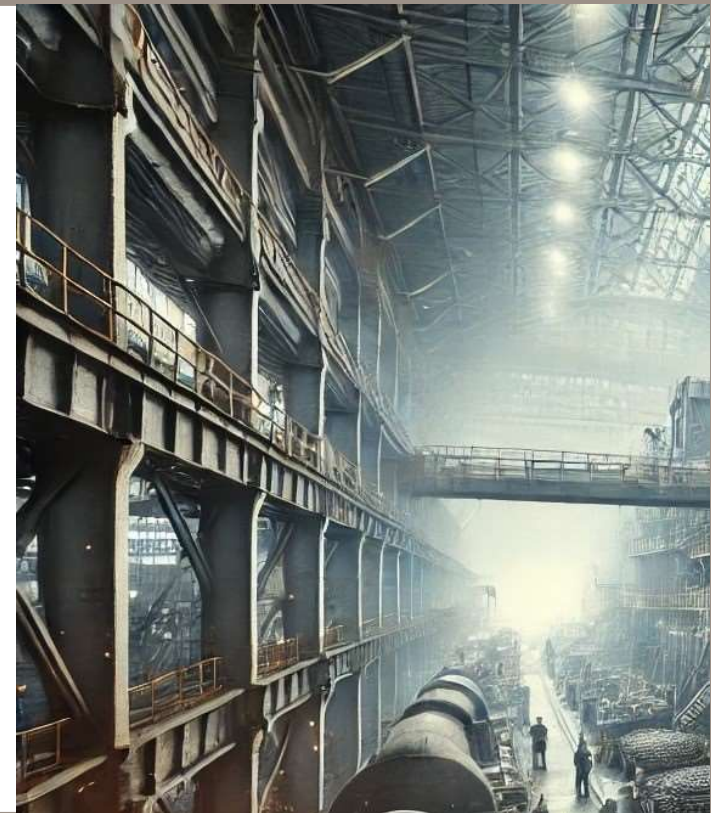


„**Bindung heißt Zufriedenheit und umgekehrt, sie entsteht dort, wo Vielfalt geschätzt, Fairness gelebt und Inklusion praktiziert wird!**“ *Theresa J. Whitmarsh, Weltwirtschaftsforum*

Inhalt

Weg zur und von der Unternehmensstrategie zum sozialen ESG Bericht

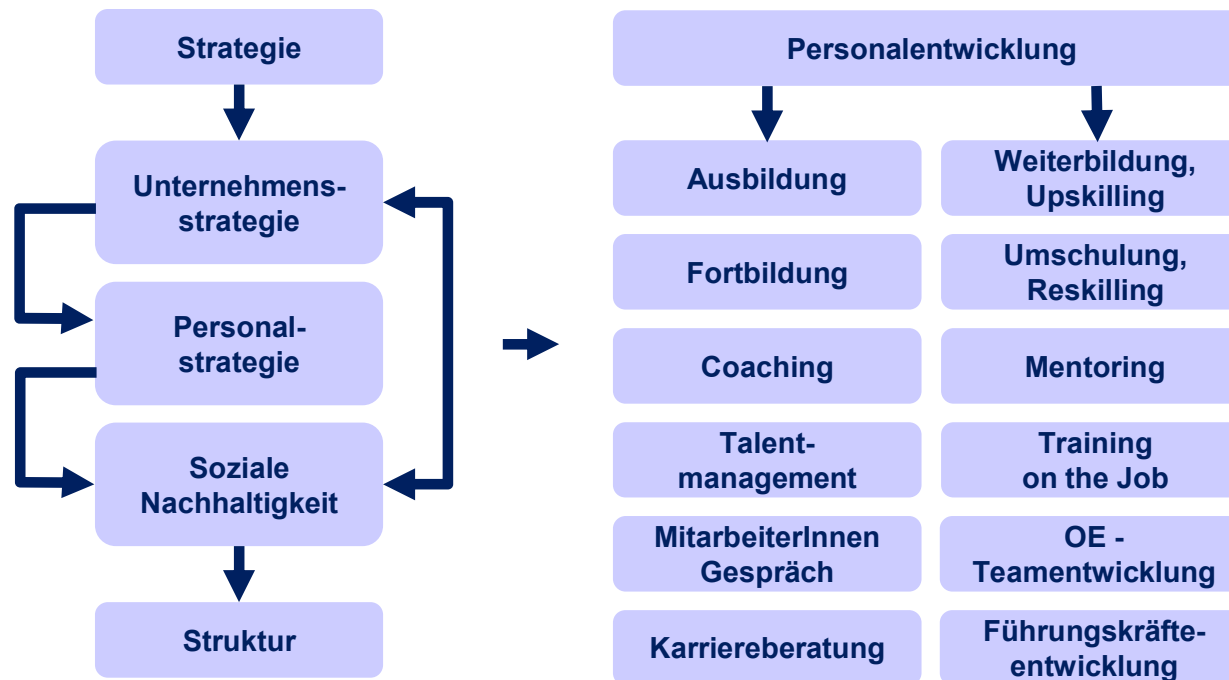
- 1) Soziale Nachhaltigkeit und Personalstrategie, Widerspruch oder Synergie?
- 2) Green Employer Branding: Nachhaltigkeit als Argument im Wettbewerb am Arbeitsmarkt
- 3) ESG & HR: Welche Berichtsanforderungen auf HR zukommen
- 4) Best Practices: Maßnahmen zu Diversität, Inklusion und Arbeitszufriedenheit
- 5) **Nachhaltige Personalentwicklung: Lebenslanges Lernen als Unternehmensprinzip**
- 6) Facts & Tipps: Erste Schritte für nachhaltiges HR-Management, Zusammenfassung



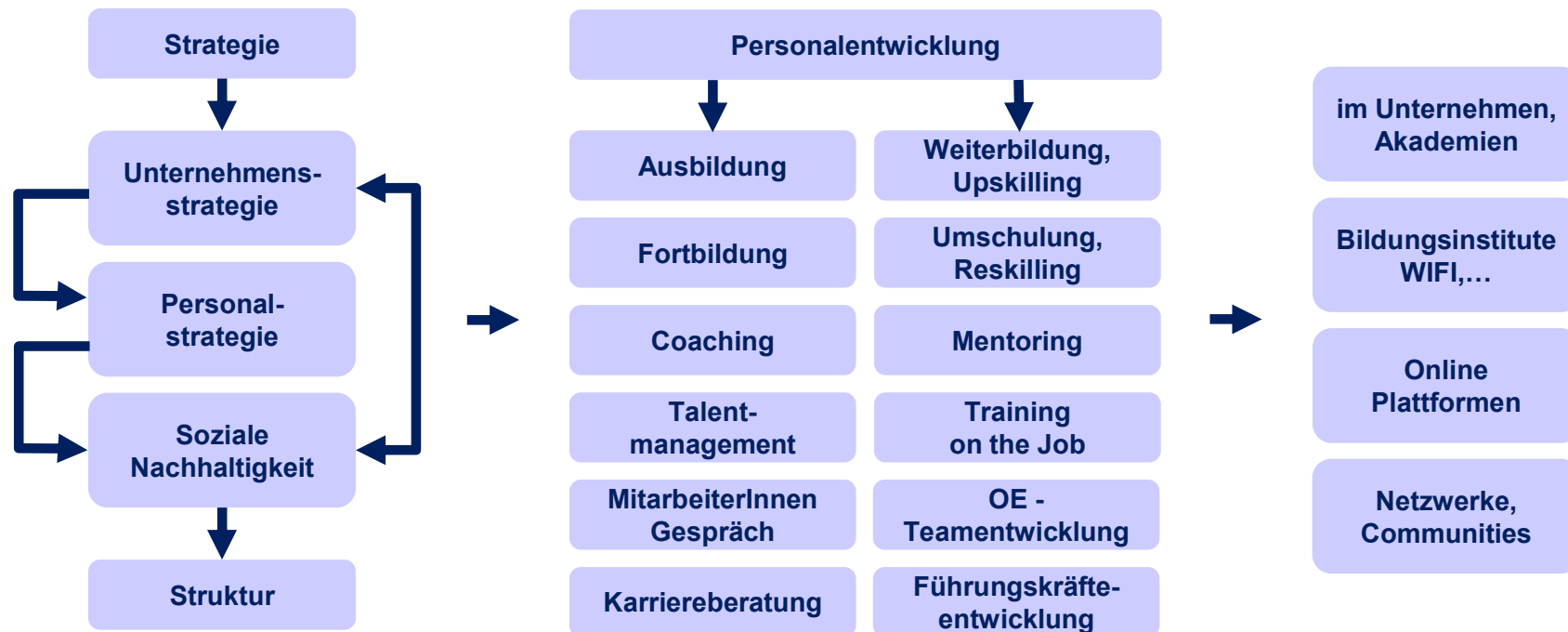
5) Nachhaltige Personalentwicklung: Lebenslanges Lernen und Purpose-orientiertes Arbeiten



5) Nachhaltige Personalentwicklung: Lebenslanges Lernen und Purpose-orientiertes Arbeiten



5) Nachhaltige Personalentwicklung: Lebenslanges Lernen und Purpose-orientiertes Arbeiten



5) Nachhaltige Personalentwicklung: Lebenslanges Lernen und Purpose-orientiertes Arbeiten

PE funktioniert **nur nachhaltig**, wenn MA sie **nicht** als **Zwang**, sondern als **Chance** wahrnehmen. **Es braucht Motivation und Nutzenklarheit, aber Freiwilligkeit.**

- ❖ Aus dem Prozess der Personalstrategie (und der sozialen Nachhaltigkeit) heraus **weiß man heute was morgen** an Human Kapital im Unternehmen notwendig ist
- ❖ Lehrberufsausbildung ist sehr gute Basis, Rucksack an **Zusatz- und Zweckausbildungen** jedoch mittlerweile unausweichlich und notwendig (**#Micro-Credentials**)
- ❖ Arbeitsmarkt zeigt Grenzen auf, gibt manche Qualifikationen im notwendigen Ausmaß (heute) nicht mehr her, welche (morgen) benötigt werden – **Personalstrategie lfd. überdenken**



5) Nachhaltige Personalentwicklung: Lebenslanges Lernen und Purpose-orientiertes Arbeiten



- ❖ Eigene Akademien im Vormarsch → **zeitnah, gezielt, zweckmäßig, altersunabhängig** (zusätzliche Vorteile – Wissensmanagement, Know-How Sicherung, Selbststeuerung)
- ❖ „eigene, neue Berufe“ entstehen lassen - **Retraining** (Fähigkeiten anpassen an Unternehmensbedürfnisse, **Beschäftigungsfähigkeit** fördern, Kompetenzen checken)
- ❖ **Zweck und Sinn stiften** – vor allem bei den **jüngeren Gen.**, **kommunizieren**, warum wir was im Unternehmen machen, wie, wer dadurch nutzen hat und was unser / mein Beitrag für die Gesellschaft ist, nachhaltig. **Das motiviert, sich neue Fähigkeiten anzueignen!**
- ❖ Personalentwicklung und die Maßnahmen dazu werden zu einem **nachhaltigem MUSS**



5) Nachhaltige Personalentwicklung: Lebenslanges Lernen und Purpose-orientiertes Arbeiten



Unternehmensgetriebene Personalentwicklung

- ❖ Sicherstellen, dass MA die notwendige Kompetenz haben, orientiert an strategischen Zielen
- ❖ Qualifikationen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- ❖ Pflichtfortbildungen (zB. rechtliche Schulungen, Sicherheit, Compliance)
- ❖ Anpassung an technische Veränderungen

Mitarbeitergetriebene Personalentwicklung

- ❖ Förderung der individuellen Interessen, Stärken und Karriereziele
- ❖ orientiert an persönlichen Bedürfnissen und Motivation
- ❖ freiwillig, oft selbst initiiert, dient der individuellen Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung
- ❖ stärkt Bindung, Zufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität



5) Fazit - Nachhaltige Personalentwicklung: Lebenslanges Lernen und Purpose-orientiertes Arbeiten



„In einer **Purpose**-orientierten Arbeitsumgebung wollen Mitarbeitende zunehmend das Gefühl haben, dass ihre **Arbeit Sinn stiftet** – nicht nur wirtschaftlich, sondern auch gesellschaftlich und ökologisch und sind damit **lernwilliger**.“ *aus einem Expert Talk zum Thema*

„Wer sich dazu **mit und im Unternehmen** weiterentwickeln kann, **bleibt auch loyaler**. Entwicklungsmöglichkeit wirkt somit als **Bindungsfaktor**“ *ebd.*



TIPP - transparente Kommunikation! Klar darüber sprechen, wie das Unternehmen Werte wie Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung lebt, lädt ein sich unternehmensgetrieben weiterzubilden, alters-unabhängig.

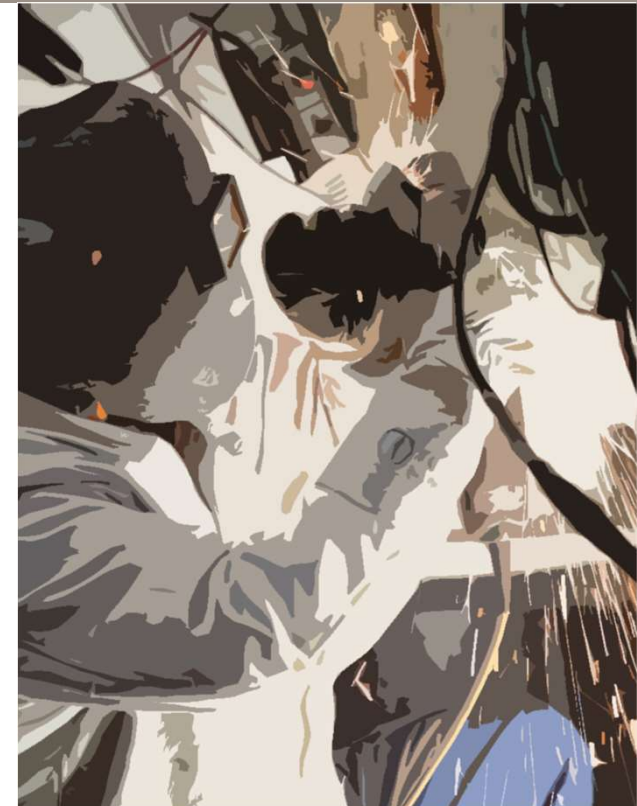
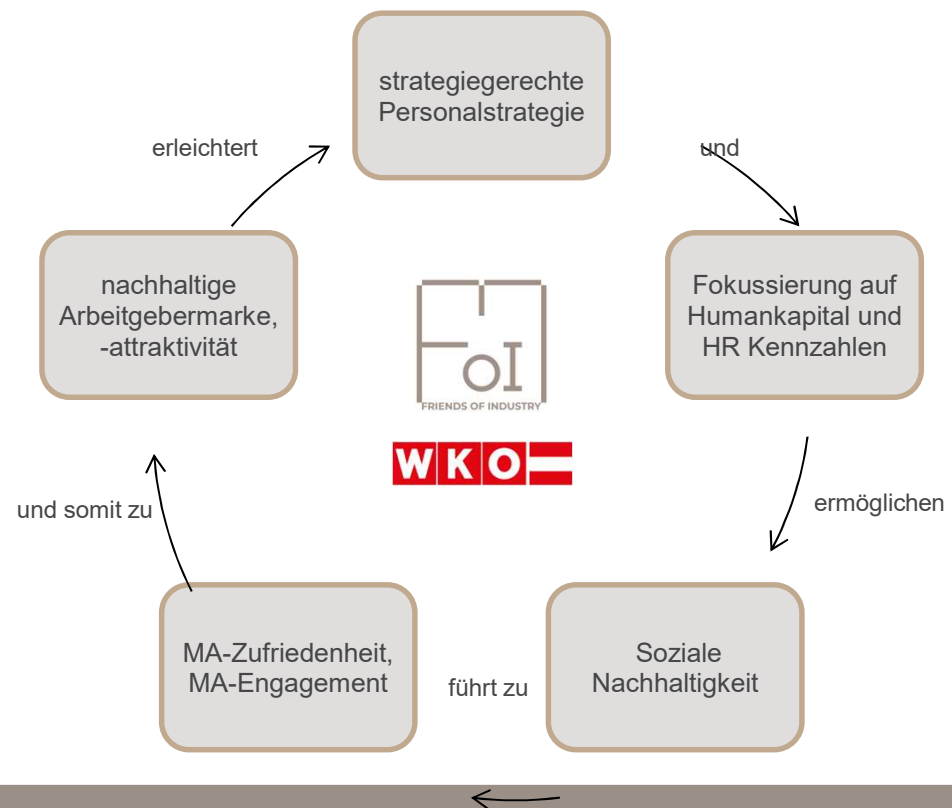
Inhalt

Weg zur und von der Unternehmensstrategie zum sozialen ESG Bericht


- 1) Soziale Nachhaltigkeit und Personalstrategie, Widerspruch oder Synergie?
- 2) Green Employer Branding: Nachhaltigkeit als Argument im Wettbewerb am Arbeitsmarkt
- 3) ESG & HR: Welche Berichtsanforderungen auf HR zukommen
- 4) Best Practices: Maßnahmen zu Diversität, Inklusion und Arbeitszufriedenheit
- 5) Nachhaltige Personalentwicklung: Lebenslanges Lernen als Unternehmensprinzip
- 6) **Facts & Tipps: Erste Schritte für nachhaltiges HR-Management, Zusammenfassung**



6) Facts & Tipps: Zusammenfassung



6) Facts & Tipps: Zusammenfassung

- 
- Es braucht das Wissen über die Unternehmensziele und der unternehmens-strategischen Ausrichtung
 - fundierte Daten und Wissen über Humankapital herstellen
 - aufbauend auf HR Kennzahlen Kurz- und Langfristziele anhand Strategie stecken
 - Personalstrategie zu Unternehmenszielen ist nützlich für die soziale Berichterstattung – ggf. parallel erarbeiten
 - Nebennutzen in der Erhebung → EntgTranspG – EUPTD (06/26)
 - nach der Personalstrategie ist vor der Personalstrategie, nach dem Bericht ist vor dem Bericht
 - lfd. Umsetzung führt zu EB, Kultur, nachhaltiges Unternehmertum



6) Facts & Tipps: Zusammenfassung

VSME als „freiwillige Variante“, für jene die nicht in die Berichtspflicht der CSRD fallen, ob Arbeitgebermarke nutzen (!)

- Personalstrategie ebenfalls „halbe Miete“ für freiwilligen Bericht
- Nutzenbringer für EB → besondere Außenwirkung im Gegensatz zur lediglich klass. Personalstrategie
- man kann zeigen was man hat und tut, trotz Nichtberichtsverpflichtung
- sollte man später in die CSRD Berichtspflicht kommen, hat man Content für Bericht und Übung darin zu berichten
- Link für VSME im Folienspeicher (Erläuterung in deutsch)



**Unternehmen, die die soziale Nachhaltigkeit jetzt vernachlässigen,
riskieren, später überstürzt handeln zu müssen.**

Vorausschauende Unternehmen hingegen befassen sich zeitgerecht mit
Themen wie **Personalstrategie, soziale Nachhaltigkeit,
Entgelttransparenz,...** um sich auf die Herausforderungen des
Arbeitsmarktes und ihre strategischen Vorhaben vorzubereiten.



Themen von heute:

- 1) Soziale Nachhaltigkeit und Personalstrategie, Widerspruch oder Synergie?
- 2) Green Employer Branding: Nachhaltigkeit als Argument im Wettbewerb am Arbeitsmarkt
- 3) ESG & HR: Welche Berichtsanforderungen auf HR zukommen
- 4) Best Practices: Maßnahmen zu Diversität, Inklusion und Arbeitszufriedenheit
- 5) Nachhaltige Personalentwicklung: Lebenslanges Lernen als Unternehmensprinzip
- 6) Facts & Tipps: Erste Schritte für nachhaltiges HR-Management, Zusammenfassung





WKO



DANKE FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT !

Ing. Michael Fleischhacker, M.Sc.
Kalvarienberggasse 10f
4600 Wels

michael.fleischhacker@friendsofindustry.at - www.friendsofindustry.at - +43 660 320 5602



WIRTSCHAFTLICH.
NACHHALTIG.
erfolgreich



WKOÖ-SERVICE

DI (FH) Robert Mairhofer MBA, Leiter Bereich Energie & Nachhaltigkeit WKOÖ

ALLES UNTERNEHMEN.



Energie und Nachhaltigkeit

TEAM ENERGIE UND NACHHALTIGKEIT

WIRTSCHAFTLICH.
NACHHALTIG.
erfolgreich



Robert Mairhofer

- Energieeffizienz
- Erneuerbare Energien
- Energietechnologien
- Energiebeihilfen
- Energerecht
- Strom- und Gasmarkt
- Teamleitung



Verena Ölser

- ÖKO-PLUS Abwicklung
- Nachhaltige Mobilität
- Energie- und Umweltförderungen
- Energiebeihilfen
- Assistenz
ÖÖ Standortanwalt



**Verena
Schneiderbauer**

- Officemanagement
- Unterstützung ÖKO-PLUS
- Website- und Community-Betreuung



Gerald Stöger

- Treibhausgasbilanz
(Corporate Carbon Footprint,
Product Carbon Footprint)
- nachhaltige Geschäftsmodelle
- Energietechnik
- Ökologische Transformation
- Energiebeihilfen



Rainer Uhrmann

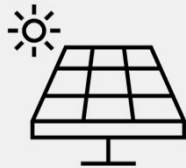
- Nachhaltigkeitsbericht-
erstattung (CSRD)
- Taxonomie-VO
- Kreislaufwirtschaft und
Ressourcenmanagement
- Umweltförderungen
- Energiebeihilfen

ALLES UNTERNEHMEN.

WKO
WIRTSCHAFTSKAMMER OBERÖSTERREICH

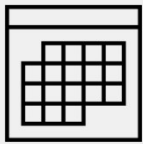
PRÄMISSEN

WIRTSCHAFTLICH.
NACHHALTIG.
erfolgreich



- **WIRKUNGSORIENTIERUNG**

Umgesetzte Projekte reduzieren CO₂, nicht Ziele per se.



- **CHANCENORIENTIERUNG**

Umsetzung mit Rücksicht auf Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und des Wirtschaftsstandorts Oberösterreich.



- **ERFOLGSORIENTIERUNG**

Nachhaltigkeit muss sich auch rechnen. Nur wenn das finanzielle Gleichgewicht hergestellt ist, kann sich eine Investition langfristig amortisieren und der Wirtschaftsstandort nachhaltig erfolgreich sein.

Energie und Nachhaltigkeit WEBSITE

WIRTSCHAFTLICH.
NACHHALTIG.
erfolgreich

wirtschaftlich . nachhaltig . erfolgreich .

Sie wollen Ihr Unternehmen in Oberösterreich energieeffizient und nachhaltig gestalten und gleichzeitig Herausforderungen in Wettbewerbsvorteile für die Zukunft verwandeln?



Ankündigung

Webinar-Reihe
Nachhaltigkeit erfolgreich umsetzen

Weiterlesen >



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Unsere Services und Produkte



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Energietelegramm der WKO
Oberösterreich

Kontakt

Energie und Nachhaltigkeit

Hessenplatz 3
4020 Linz

+43 5 90909 3433

nachhaltigwirtschaften@wkoee.at

Detaillierte Kontaktseite >

Links

Nachhaltigkeitsbericht 2024 >

Nachhaltigkeitsglossar >

WKO Förderdatenbank >

WKO Nachhaltigkeitsportal >

<https://www.wko.at/ooe/umwelt-energie/nachhaltigwirtschaften>

- **SERVICES & PRODUKTE**
Serviceprodukte, Tools und Ratgeber
- **VERANSTALTUNGEN**
Webinar-Reihe,
Nachhaltigkeitstag, Energietag
- **ENERGIETELEGRAMM**
Neuerungen am Energiemarkt

ALLES UNTERNEHMEN.

WKO
WIRTSCHAFTSKAMMER OBERÖSTERREICH

ÖKO-PLUS

wirtschaftlich.nachhaltig.erfolgreich.



Das WKOÖ Förderprogramm für Nachhaltigkeit

Eckpunkte

- 2-stufiges Beratungsprogramm
- Bis zu 100 % vom Beratungshonorar
- Bis max. 2.250,- Euro
- Finanziert durch die WKOÖ
- Online-Einreichung bis 28.12.2025
- Abrechnung bis 28.02.2026
- Förderstufe 2 - jährlich neu beantragbar

▪ Stufe 1

- » Impulsberatung: Stärken/Schwächen, bestehende Kompetenzen



▪ Stufe 2

- » CSR-/ ESG-Strategie / Nachhaltigkeitsbericht
- » Umwelt- und Energiemanagementsysteme
- » Energieberatung
- » Gebäudemanagement
- » CO₂-Kompensationsmaßnahmen
- » Mobilitätskonzepte
- » Abfall-/Kreislaufwirtschaft
- » Green Events
- » Cleaner Production
- » Lieferkettengesetz, regionaler Einkauf, EU-Taxonomie etc.

<https://foerderungen.wko.at/ooe/oeko-plus>

ALLES UNTERNEHMEN.



LINKEDIN COMMUNITY

Laufende Infos über:

- Rechtliche Aspekte
- Begriffserklärungen
- Produkte der WKOÖ
- Veranstaltungen der WKOÖ



www.linkedin.com/groups/9562204

The screenshot shows the LinkedIn group page for 'wirtschaftlich - nachhaltig - erfolgreich'. The header features a green illustration of a sustainable city with wind turbines and buildings, alongside the group's logo. The group name is 'wirtschaftlich - nachhaltig - erfolgreich', and it is identified as a 'Öffentliche Gruppe'. Below the header, there is a section for starting a public post with options for Video, Foto, and Umfrage. A notification states that group members value comments. On the right sidebar, the group has 638 members, with a list of recent members and a 'Kontakte einladen' button. The 'Analysen' section shows activity trends for the last 15 days.

Analysen	
Aktivität der letzten 15 Tage	
2.047	▲ 41 %
Aktive Mitglieder	
21	▲ 40 %
Neue Mitglieder	
5	▲ 67 %
Beiträge	
4.361	▲ 38 %
Beitragsansichten	

ALLES UNTERNEHMEN.



NACHHALTIGKEITSKURSE AM WIFI LINZ



- 5606 NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG UND STRATEGIE FÜR KMU
- 5614 LEHRGANG NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT MIT 5615 ZERTIFIZIERUNG
- 2470 NACHHALTIGKEITSRECHT - PFLICHTEN UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR UNTERNEHMEN
- 15184 ONLINE SEMINAR - NACHHALTIGE ESG-KENNZAHLEN ERMITTELN
- 15205 INNER DEVELOPEMENT GOALS:
NACHHALTIGKEIT IM BERUFSALLTAG VERANKERN

<https://www.wifi-ooe.at/kurssuche?q=Nachhaltigkeit>





ALLES UNTERNEHMEN.



NÄCHSTES WEBINAR AM 23.10.2025

WIRTSCHAFTLICH.
NACHHALTIG.
erfolgreich

 „GREEN TECH EXPORT: MIT NACHHALTIGEN LÖSUNGEN INTERNATIONAL WACHSEN“
MAG. FLORIAN ZEPPEZAUER

 DONNERSTAG, 23. OKTOBER 2025 |  9:00 - 10:00 UHR

- ✓ Globale Nachhaltigkeitstrends & Marktchancen
- ✓ Erfolgsfaktoren für den Einstieg in neue Märkte
- ✓ Förderungen, Exportfinanzierung & Services der AUSSENWIRTSCHAFT AUSTRIA
- ✓ Positionierung als „Green Solution“
- ✓ Erfolgsbeispiele aus OÖ
- ✓ Nachhaltigkeitskommunikation im internationalen Kontext

Anmeldung: <https://register.gotowebinar.com/#register/2476836203176951125>

ALLES UNTERNEHMEN.





WIRTSCHAFTLICH.
NACHHALTIG.
erfolgreich



TEAM ENERGIE UND NACHHALTIGKEIT
nachhaltigwirtschaften@wkoee.at
05-90909-3433