

**U**nser Antrieb ist es, Ökonomie und Ökologie in Einklang zu bringen.“ Niels Keunecke, Geschäftsführer und Co-CEO des Ingolstädter Energieunternehmens Meistro (110 Mitarbeiter), spricht selten über die Haltung seines Hauses zum Umweltschutz. „Reden kann jeder, Glaubwürdigkeit gewinnt man aber nur mit Taten.“ Zu den konkreten Maßnahmen des oberbayerischen Mittelständlers, der Unternehmen mit Gas und Strom aus erneuerbaren Quellen versorgt und Energieberatung zur Kostensenkung bietet, gehören jahrelange Investitionen in Solaranlagen auf Freiflächen und in Speicher, um „CO<sub>2</sub>-Ausstoß gänzlich zu vermeiden“. Dass Nachhaltigkeit ein Teil des unternehmerischen Selbstverständnisses ist, kommuniziert der Betrieb aber im Personalrekrutierungsprozess. Die Message: Wer bei Meistro arbeitet, trägt aktiv zur Bekämpfung des Klimawandels bei! „Für viele Bewerberinnen und Bewerber ist das der Grund, dass sie zu uns kommen wollen“, berichtet Personalleiterin Kerstin Grashaußer vom Erfolg des Purpose driven Recruiting. „Sie suchen gezielt nach Unternehmen, die Haltung zeigen.“

In vielen Bereichen der deutschen Wirtschaft fehlen Arbeitskräfte. Insbesondere Fachleute und Young Professionals werden gesucht wie die berühmte Nadel im Heuhaufen. Im Kampf um Talente gilt Purpose als Differenzierungsmerkmal. Vor allem die jüngeren Generationen achten auf die Werte, für die eine Firma steht, auf den Unternehmenszweck. Viele wollen keinen Arbeitsplatz, weder in einem Betrieb noch einer Behörde, der nicht zu ihrer Überzeugung passt. Sie schauen sich um nach sinnstiftenden Jobs. Für Deutschlands Arbeitgeber bedeutet das, sich klarzumachen, welche Haltung zu welchem gesellschaftlich relevanten Thema sie haben. Diesen, dem Gewinnstreben eines Betriebes übergeordneten Zweck gilt es in den Bewerbungs- und Onboarding-Prozessen authentisch zu kommunizieren, will man Talente anziehen und langfristig emotional binden.

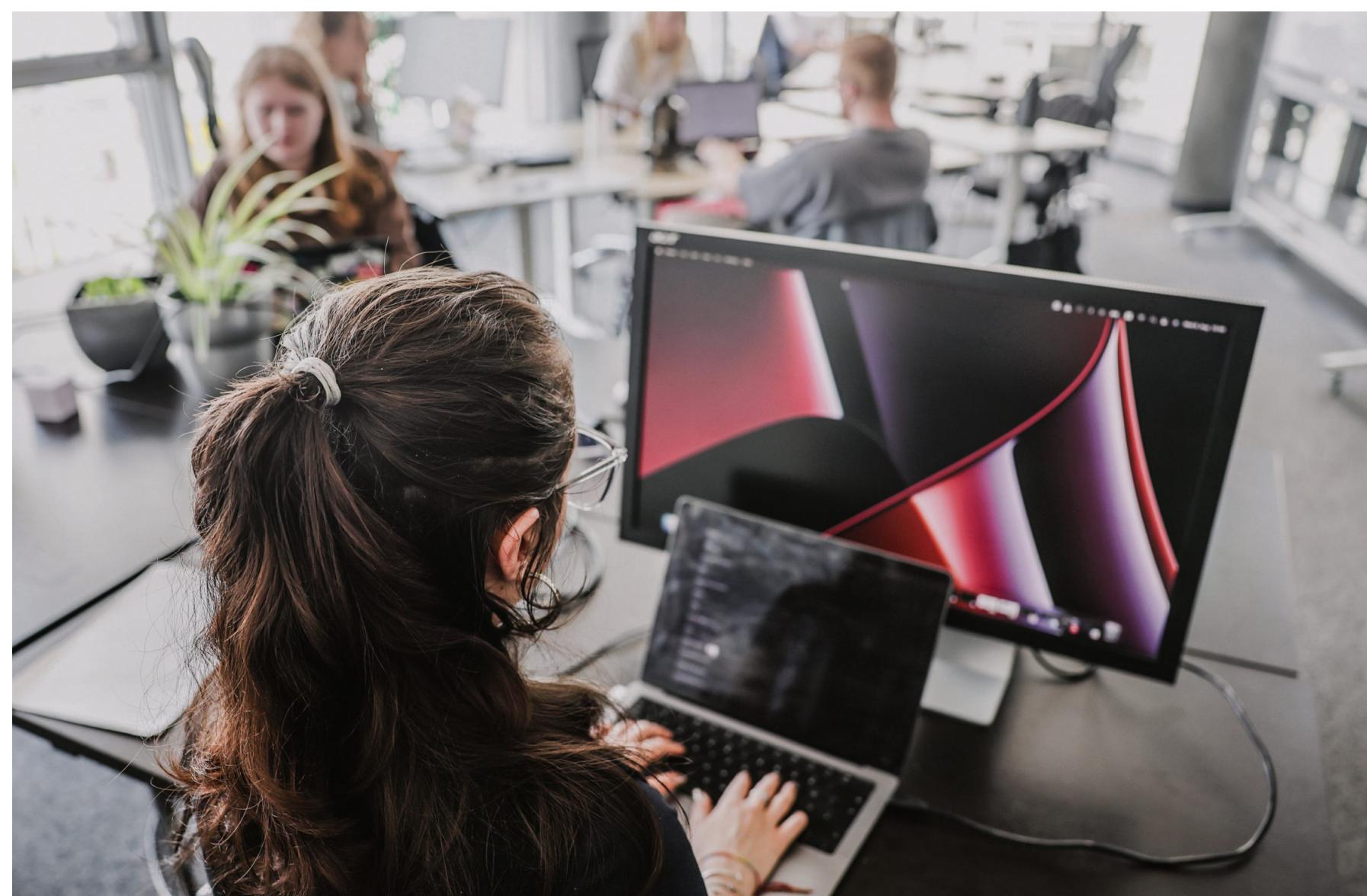
#### Werte und Menschen müssen zusammenpassen

Worauf müssen Human-Resources(HR)-Mitarbeiter achten? Zum einen: Der Purpose muss in der Unternehmenskultur verankert sein. Außerdem gilt es, bei der Personalauswahl zu schauen, ob die Werte und Ziele des Kandidaten mit dem tiefen Sinn des Unternehmens übereinstimmen. Erfahrene Personaler wissen das. Auch bei Bosch. Der Technologie- und Dienstleistungskonzern (rund 418.000 Beschäftigte), der als „Leading Employer Deutschland 2025“ zum oberen ein Prozent

# Sinnstiftende Jobs für mehr Mitarbeiter

Viele Unternehmen werben mit ihrem Purpose um Personal. Sie wissen, dass Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmenszweck identifizieren können, loyal und leistungsbereit sind.

Von Jürgen Hoffmann



Ein Unternehmen, dessen Haltung mit der der Mitarbeitenden übereinstimmt, erntet dafür Loyalität.

Foto picture alliance/dpa | Oliver Berg

der Arbeitgeber zählt, definiert seinen Purpose als „das Streben nach Technologien und Lösungen, die das Leben der Menschen verbessern“. Das ist laut Heidi Stock, bei Bosch verantwortlich für Recruiting und Personalentwicklung, „für viele unserer Mitarbeitenden ein wichtiger Teil ihrer Motivation“. Purpose sei im Unternehmen in alle Phasen der Candidate Journey integriert – von der Employer-Branding-Kampagne Work #LikeABosch über den Rekruti-

tierungsprozess – Führungskräfte befragen Kandidaten auch nach ihrem Wunsch, an gesellschaftlich relevanten Themen mitzuwirken – und das Onboarding – neue Mitarbeiter erfahren, wie ihre individuelle Tätigkeit zum Gesamtbild des Unternehmens beiträgt – bis hin zum Employee Advocacy – Bosch-Beschäftigte werden ermutigt, ihre persönlichen Geschichten in ihren Netzwerken und auf Social Media zu teilen. Stock: „So wird

der Purpose von Bosch aus erster Hand kommuniziert.“

Ein Unternehmen, das bereits über einen längeren Zeitraum mit seinem Purpose als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird, ist die Techniker Krankenkasse (TK). Die Hamburger (15.600 Mitarbeiter) legen bei der Arbeitgebermarkenbildung seit Jahren den Fokus auf sinnstiftende Tätigkeit. Ihr Purpose: „Wir sind die treibende Kraft für

kluge Gesundheitslösungen – mit dem Menschen im Mittelpunkt.“ Mit der Haltung, die hinter dieser Aussage steht, sollen Bewerber angezogen und gehalten werden, die eine werteorientierte Unternehmenskultur schätzen. „Dass wir uns für die Gesundheit von zwölf Millionen Menschen in Deutschland einsetzen, ist ein weiterer Pluspunkt“, sagt Employer-Brand-Managerin Christine Brandis. Die Unternehmenskultur und die Arbeit im Gesund-

heitswesen auf allen Kanälen von LinkedIn bis zu Printanzeigen zu betonen, zeigt Erfolg. Nina Schröder, TK-Recruiting-Managerin: „Wir bekommen viele Initiativbewerbungen und haben weniger als fünf Prozent Mitarbeiterfluktuation pro Jahr.“ Letzteres liegt auch daran, so betont Brandis, dass die neuen Mitarbeiter regelmäßig befragt werden, ob sich ihre Erwartungen an das Unternehmen erfüllt haben: „Es ist nicht damit getan, junge Talente ins Haus zu holen. Wir wollen wissen, ob wir unsere Versprechen als Arbeitgeber auch einlösen.“ Kritik nehmen ernst. Das scheint die TK richtig zu machen: Bei der aktuellen Mitarbeiterbefragung im Rahmen der Studie „Great Place to Work – Deutschlands Beste Arbeitgeber 2025“ erreicht die Krankenkasse gute Werte: So sind je rund 85 Prozent der bei der TK Befragten „zufrieden mit der Art und Weise, in der wir einen Beitrag für die Gesellschaft leisten“ und „stolz, anderen erzählen zu können, dass ich hier arbeite“.

#### Werte sollten ehrlich gelebt werden

Stichwort: Kritik. Wird ein Unternehmen seinen eigenen Ansprüchen nicht gerecht, kommt es schnell zu Shitstorm und Reputationsverlust. Und der kann selbst die renommiertesten Arbeitgebermarken zerstören. Fachleute konstatieren, dass es kein Kinderspiel ist, kommunizierte Werte mit der gelebten Realität in Einklang zu bringen. Die Gefahr einer Enttäuschung insbesondere der Arbeitnehmer sei groß, warnt der Wirtschaftspsychologe Ingo Hamm, „wenn die Arbeitsrealität sich nicht mit dem deckt, was das Employer Branding verspricht“. Um die Sensibilität des sinnorientierten Recruitings weiß man auch in der HR-Abteilung von Meistro, „Ein Fehlstart wäre aber nicht das Ende, sondern der Anfang eines neuen ehrlichen Dialogs“, ist Kerstin Grashaußer überzeugt. „Entscheidend ist, dass Korrekturen, die man vornimmt, nicht kosmetisch sind, sondern substantiell.“ Beim Neustart nach einem Imagecrash müsste man unbedingt die Mitarbeiter einbinden, denn es gelte weiter: „Beschäftigte, die ihre Tätigkeit gerne ausführen und als sinnstiftend empfinden, sindloyaler und leistungsbereiter.“

Etwas Wasser in den Wein kippt der auf Finanzen und Steuern spezialisierte Hamburger Personalberater André Scheja. Purpose sei auch eine Frage der Wirtschaftlichkeit: „Solange die Finanzlage stimmt, kann viel Sinnstiftendes im Unternehmen angestoßen werden. Wenn es aber wirtschaftlich eng wird, fallen leider nicht selten auch solche Ansätze dem Budgetdruck zum Opfer.“

## Ein Mittelständler auf Zukunftskurs

Nachhaltigkeit als Wachstumstreiber: Der Mittelständler Elobau aus dem Allgäu zeigt wie kaum ein anderes Unternehmen, dass sich konsequent gelebte Verantwortung auszahlt. Ein Unternehmensporträt. Von Lara Sogorski

Als für viele Nachhaltigkeit noch ein reines PR-Wort war, hatte Michael Hetzer längst angefangen, sie mit seinem Unternehmen Elobau zu leben. Schon 2009 fiel die Entscheidung, Verantwortung nicht als Zusatz, sondern als Kern des Geschäfts zu begreifen. Seitdem wird bei dem Mittelständler aus Leutkirch im Allgäu nicht mehr nur produziert, sondern konsequent in die Zukunft investiert – in Menschen, Materialien und Methoden, die zeigen, dass Wirtschaft auch anders geht.

Mit rund 1200 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von etwa 160 Millionen Euro zählt das Unternehmen heute zu den führenden Herstellern von Komponenten, Systemen und Lösungen für Nutzfahrzeuge, Maschinensicherheit und Füllstandsmessung auf Basis berührungsloser Sensortechnik. Dabei begann die Erfolgsgeschichte bereits 1972, als Elobau den ersten magnetischen Näherungsschalter auf Reedkontaktebasis für Anlagen zur Heuerteilung entwickelte.

#### Erster Meilenstein in 2010

„Unser gesamtes Handeln ist darauf ausgerichtet, langfristig ein verlässlicher Partner zu sein – für unsere Kunden, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso wie für unsere ökologische und soziale Umwelt“, sagt Michael Hetzer. Er übernahm die Geschicke bei Elobau Anfang der Neunzigerjahre in der zweiten Generation. Vor etwa vier Jahren trat er aus der Geschäftsführung aus, begleitet die Firma seither aber weiterhin als Sparpartner im Bereich Nachhaltigkeit.

Sein erstes Projekt im Jahr 2009 hatte das Ziel, Unternehmen und Produktion klimaneutral auszurichten. Bereits im Folgejahr wurde dieser Meilenstein erreicht – durch den Bezug von 100 Prozent Grünstrom und den Erwerb eines eigenen Solarparks. Schon

auf einer kontinuierlichen Verbesserung des Energiemonitorings.

#### Nachhaltigkeit zahlt sich aus

Doch damit nicht genug. Bis heute setzt Elobau den eingeschlagenen Kurs fort. Jahr für Jahr kommen neue Initiativen und Investitionen

hinzu und machen damit Nachhaltigkeit zu einem zentralen Motor des Erfolgs. „Unser Nachhaltigkeitsengagement hat uns in keiner Weise wirtschaftlich eingeschränkt. Im Gegenteil, wir sind in allen Jahren gewachsen, und das sogar zweistellig“, erklärt Hetzer.

Investitionen in Nachhaltigkeit würden sich in der Regel auszahlen – vielleicht nicht

sofort, aber nach einigen Jahren sehr deutlich. „Der Mehrwert stellt sich wahrscheinlich nicht innerhalb eines Jahres ein, aber nach vier bis fünf Jahren hat man gute Chancen, dass man zum Beispiel mit einer ökologischen Energieerzeugung zusätzliche Einnahmen für das Unternehmen generieren kann.“

#### Know-how weitergeben

Natürlich funktionierten nicht alle neuen Ideen auf Anhieb. Etwas Neues auszuprobieren, im Prozess anzupassen oder im Zweifel sogar wieder zurückzunehmen – all das gehört für Hetzer zum normalen Transformationsprozess dazu.

Er will andere Firmen auf diesem Weg unterstützen. Dafür gründete der Mittelständler vor zwei Jahren das Tochterunternehmen Elocompanion. Die Nachhaltigkeitsbegleitung richtet sich an Kunden, die von Elobau für die Veränderung im eigenen Haus lernen wollen.

„Bei uns kann man vor Ort live erleben, wie zum Beispiel unser Energiemonitoring oder unsere nachhaltige Bauweise funktionieren, und dabei alle Fragen direkt an uns stellen.“ Ziel der Begleitung sei es, die Unternehmen innerhalb eines Jahres dazu zu befähigen, die Entwicklung eigenständig voranzutreiben.

#### Elobau wird Stiftungsunternehmen

Trotz all der Veränderungen hat Hetzer eines nie aus den Augen verloren: die eigene Belegschaft. „Wenn man sich überlegt, wer tatsächlich den Wert eines Unternehmens schafft, sind das immer die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“ Deshalb habe es auch wenig Sinn, wenn ein Unternehmen nur einer einzigen Person gehöre, die womöglich irgendwann entscheide, den Betrieb zu verkaufen – in einem solchen Fall bliebe die Belegschaft außen vor.

So begann Hetzer bereits 2010 damit, elobau in ein Stiftungsunternehmen zu überführen. Das gesamte Vorhaben sollte sechs Jahre in Anspruch nehmen. „Heute gehört die Firma sozusagen sich selbst. Die erwirtschafteten Gelder verbleiben im Unternehmen und werden regelmäßig an alle Beteiligten auf Basis einer Gewinnausschüttung ausgeteilt.“

Für ein solches Vorhaben sei es entscheidend, dass auch die Mitarbeitenden Verantwortung übernehmen. „Man muss viele Unternehmerinnen und Unternehmer in der Belegschaft generieren, damit das Modell funktioniert.“ Es gehe darum, Menschen zu haben, denen man mehr Verantwortung übertragen kann und die aus eigener Motivation heraus in die gleiche Richtung ziehen. „Mit dieser Bewegung entsteht plötzlich ein ganz anderer Output.“

#### Pläne für die Zukunft

Liest man die Geschichte von Elobau, scheint es, das Unternehmen habe in Sachen Nachhaltigkeit bereits alles erreicht. Doch mindestens ein Vorhaben steht noch auf Hetzers Liste: Das gesamte Produktpotential soll kreislaufähig werden. Das heißt, alle Produkte sollen nach etwa 30 Jahren Lebenszeit zerlegt und einer Wiederverwendung zugeführt werden können. „Bisher haben wir schon Produkte im Angebot, die zum Beispiel zu 70 Prozent aus biobasierten Kunststoffen bestehen oder auch Produkte, die reparaturfähig sind.“ Ein vollständig kreislaufähiges Produkt gebe es aktuell noch nicht. „Nur Produkte, die schon Teilauspekte der Vision erfüllen.“



Mit Elocompanion begleitet Michael Hetzer Firmen, die von Elobau Nachhaltigkeit lernen wollen.

Foto elobau GmbH & Co. KG