

# Die Sustainable Development Goals für die Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation

Handlungsfelder und Empfehlungen für Unternehmen

1. <i>Vorwort</i> : Warum sich die Fachgruppe für die Umsetzung der SDGs einsetzt	1
2. Was die Sustainable Development Goals sind	2
3. Weshalb die Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation einen großen Hebel hat	4
4. Wie die Inhalte erarbeitet wurden	6
5. Welche SDGs für die Fachgruppe besonders relevant sind	7
6. Was ökologische Nachhaltigkeit konkret fördert	10
7. Was mentale Gesundheit konkret fördert	14
8. Was Diversität, Inklusion und Gleichstellung konkret fördert	18
9. Impressum	22

## 1. Vorwort: Warum sich die Fachgruppe für die Umsetzung der SDGs einsetzt

Unsere Branche der Werbung und Marktkommunikation ist bekannt dafür, Neues schnell zu erkennen, zu analysieren, messbare Ziele im Sinne unserer Auftraggeber:innen zu definieren und geeignete Umsetzungsstrategien zu entwickeln. Zu den größten gemeinsamen und unerlässlichen Zielen der heutigen Zeit gehören zweifellos die Sustainable Development Goals. Die 2015 von den Vereinten Nationen festgelegten 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung - bekannt unter der Abkürzung SDGs - wurden von 193 Staaten unterzeichnet. Bis ins Jahr 2030 soll die weltweite Armut eingedämmt und Ungleichheit, Ungerechtigkeit und der Klimawandel bekämpft werden.

Als Kommunikator:innen wissen wir, wie unsere Gesellschaft tickt und wie sie sich verändert. Auch wenn wir das nur zögernd anerkennen wollen und den Krisenmodus gerne ausblenden, befinden wir uns in einem Notstand, den wir selbst verursacht haben und auch nur selbst in seinen Auswirkungen bremsen können. Deshalb ist uns klar: Die SDGs erreichen wir nur, wenn sich Politik, Unternehmen und Konsument:innen hin zu mehr Nachhaltigkeit verändern. Für all diese Bereiche ist unsere Branche ein Katalysator! Die Arbeit der Werbung und Marktkommunikation ist eine Schlüsseldienstleistung für die Erreichung der SDGs. Oder anders gesagt: Ohne uns wird es nicht gehen! Als Dienstleister:innen sind wir nahe an Konsument:innen, dem Management von Unternehmen und der Politik dran. Wir wissen, wann etwas funktioniert oder nicht funktioniert. Durch diese Tatsache sind wir eine Zukunftsbranche! Unsere Kreativität, unser Netzwerk und unsere Lösungskompetenz können durch keine Maschine ersetzt werden.

Wir kennen die Probleme der Welt seit vielen Jahren. Neu jedoch ist, dass unsere Auftraggeber:innen nun unisono etwas dagegen unternehmen wollen. Unsere Aufträge haben sich dadurch gravierend verändert. Wir haben

uns dadurch gravierend verändert. Für mich ist es eine berufliche wie auch persönliche Erfüllung, in einer Branche zu arbeiten und diese als Obmann nach außen hin vertreten zu dürfen, die die Möglichkeit hat, etwas zu verändern - und zwar zum Positiven.

Wir stehen vor komplexen Herausforderungen und diese sind nur gemeinsam mit anderen Unternehmen, Branchenverbänden, Kund:innen, der öffentlichen Hand, gemeinnützigen Organisationen und der Gesellschaft zu lösen. Die SDGs stellen eine große Vision dar, die sich ohne unternehmerisches Engagement nicht umsetzen lässt. Meine feste Überzeugung ist: Wenn Unternehmen diesen Veränderungsprozess jetzt aktiv gestalten und für sich nutzen, werden sie als Gewinner daraus hervorgehen. Und deshalb kann keine Werbe- oder PR-Kampagne in diesem Jahrzehnt mehr ohne den Hintergrund der SDGs aufgesetzt werden.

Dieses Themenpapier soll einen Überblick geben, wie wir mit unserer täglichen Arbeit ansetzen können, um unseren Beitrag zum Erreichen der SDGs zu leisten. Denn klar ist: Wenn wir weiterhin den bestehenden ökonomischen Kurs beibehalten, steuern wir auf eine zunehmende Ungleichheit zu. Das Produkt unserer Arbeit kann Einstellungen und Sichtweisen ändern, sie kann durch Gratifikation nachhaltiges Verhalten fördern und destruktives Verhalten eindämmen, wie zahlreiche Kampagnen bereits bewiesen haben. Es braucht eine außerordentliche Kehrtwende und wir sind die Branche, die diese attraktiv und mit der nötigen Wichtigkeit aufladen kann. **Packen wir´s an!**

*Jürgen Bauer, Fachgruppenobmann Werbung und Marktkommunikation, Wien*

## 2. Was die Sustainable Development Goals sind

Die Ziele für Nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, nachfolgend mit SDGs abgekürzt) wurden 2015 von den 193 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen als Ergebnis eines inklusiven Prozesses beschlossen.<sup>1,2</sup> Sie stellen als Weiterentwicklung der Millenniums-Entwicklungsziele einen Aktionsplan dar, um Nachhaltigkeit in Bezug auf wirtschaftliche, soziale und ökologische Dimensionen weltweit bis 2030 zu verbessern. Sie unterteilen sich in 17 Ziele, die 169 Zielvorgaben inkludieren. Dabei wird aktiv berücksichtigt, dass sich alle Ziele gegenseitig beeinflussen und dafür ein ganzheitlicher Ansatz gewählt wird.<sup>3</sup> Unter anderem adressieren sie Armut, Umweltzerstörung, Ungleichheit sowie Produktions- und Konsumweisen.<sup>4</sup>

Die SDGs wurden 2015 als Reaktion auf wachsende Herausforderungen in verschiedenen Bereichen unserer gemeinsamen Welt entwickelt. Und nach wie vor besteht hoher Handlungsdruck: Es existieren große Ungleichheiten zwischen den Menschen. Viele leben in Armut. Macht und soziale Teilhabe

sind ungleich verteilt. Der Zugang zu sauberem Trinkwasser, Bildung und medizinischer Versorgung ist oft nicht gegeben. Mentale und körperliche Gesundheitsprobleme nehmen zu. Verstärkend kommen der Klimawandel und die Überbeanspruchung von Ressourcen hinzu. Umweltschäden führen zu einer Vielzahl an negativen Folgen: noch mehr Armut, Flucht, Wassermangel, Verlust an Biodiversität, aber auch der Anstieg des Meeresspiegels, um nur einige wenige zu nennen.

Dies bedeutet, dass jetzt gehandelt werden muss, um die Zukunft der Welt für alle zu verbessern. Nie zuvor haben sich die Regierungen der Welt zu einem so umfangreichen politischen gemeinsamen Handeln verpflichtet.<sup>5</sup> Die Nachhaltigkeitsziele rufen explizit Regierungen, aber auch Wirtschaftsunternehmen und die Zivilgesellschaft dazu auf, sich gemeinsam im Rahmen ihrer Möglichkeiten für die Umsetzung einzusetzen. Auch wenn die SDGs auf Regierungsebene beschlossen wurden, führt nur ein gemeinsames Handeln aller Akteur:innen zum Erfolg.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> [www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030/ziele-der-agenda-2030.html](http://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030/ziele-der-agenda-2030.html)

<sup>2</sup> [www.ffg.at/sites/default/files/downloads/issues\\_doc\\_development\\_SDG\\_Compass\\_German\\_0.pdf](http://www.ffg.at/sites/default/files/downloads/issues_doc_development_SDG_Compass_German_0.pdf)

<sup>3</sup> [www.un.org/depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf](http://www.un.org/depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf)

<sup>4</sup> [www.sdgwatch.at/de/ueber-sdgs/](http://www.sdgwatch.at/de/ueber-sdgs/)

<sup>5</sup> [www.un.org/depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf](http://www.un.org/depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf)

<sup>6</sup> [www.ffg.at/sites/default/files/downloads/issues\\_doc\\_development\\_SDG\\_Compass\\_German\\_0.pdf](http://www.ffg.at/sites/default/files/downloads/issues_doc_development_SDG_Compass_German_0.pdf)

# ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

**1** KEINE ARMUT



**2** KEIN HUNGER



**3** GESUNDHEIT UND WOHLERGEHEN



**4** HOCHWERTIGE BILDUNG



**5** GESCHLECHTER-GLEICHHEIT



**6** SAUBERES WASSER UND SANITÄR-EINRICHTUNGEN



**7** BEZAHLBARE UND SAUBERE ENERGIE



**8** MENSCHENWÜRDIGE ARBEIT UND WIRTSCHAFTSWACHSTUM



**9** INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR



**10** WENIGER UNGLEICHHEITEN



**11** NACHHALTIGE STÄDTE UND GEMEINDEN



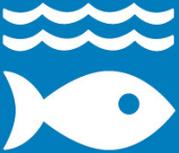
**12** NACHHALTIGE/R KONSUM UND PRODUKTION



**13** MASSNAHMEN ZUM KLIMASCHUTZ



**14** LEBEN UNTER WASSER



**15** LEBEN AN LAND



**16** FRIEDEN, GERECHTIGKEIT UND STARKE INSTITUTIONEN



**17** PARTNERSCHAFTEN ZUR ERREICHUNG DER ZIELE



 **ZIELE**  
FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

### 3. Weshalb die Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation einen großen Hebel hat

Regierungen weltweit haben sich durch die SDGs zu nachhaltiger Entwicklung bekannt. Insbesondere die Wirtschaft ist gefragt: Es ist jetzt an der Zeit, sich die Frage zu stellen, was Unternehmen tun können, um die Nachhaltigkeitsziele zu unterstützen und so in den ausschlaggebenden Jahren bis 2030 eine echte Kehrtwende zu erreichen.<sup>7,8</sup> **Die Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation mit ihren 14 Berufsbildern und Gewerben hat durch die direkte Arbeit mit Marken und Unternehmen eine unglaubliche Reichweite in allen Ebenen und somit Strahlkraft in der gesamten Wirtschaft. Sie kann so den nötigen Sprung nach vorne vorantreiben: Die Zeit bis 2030 ist entscheidend, um die schlimmsten Auswirkungen des Klimawandels abzufedern.**

**Es gilt also jetzt zu handeln:** Die Marketing- und Kommunikationsprofis der Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation müssen diesen Aufruf in die Welt hinaustragen. Sie werden in der breiten Wirtschaft im In- und Ausland und in der Gesellschaft von vielen Menschen wahrgenommen. **Sie haben die Chance, über die SDGs einen Mehrwert für ihre Kund:innen,**

**Mitarbeiter:innen und sich selbst zu schaffen und damit einen wesentlichen Beitrag zu leisten.**

Dabei ist zu beachten, dass die Fachgruppe sehr divers ist und sich so nicht für alle die gleichen Handlungsspielräume bieten. **Um die SDGs zu erreichen, ist es jedoch unumgänglich, dass jede und jeder das in seiner Macht Stehende unternimmt.** Das vorliegende Themenpaper gibt einen ersten Überblick für die gesamte Breite der Fachgruppe und stellt zeitgleich den Beginn eines längeren Prozesses zur Erreichung der SDGs innerhalb der Fachgruppe dar, in dessen Verlauf die Thematik noch stärker auf einzelne Bereiche heruntergebrochen wird.

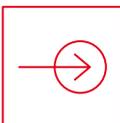
Grundlegend betrachtet hat jedoch die Mehrheit der Unternehmen der Fachgruppe innerhalb der folgenden drei großen Einflussbereiche Handlungsoptionen, in denen sie aktiv agieren und sich auch selbst die Messlatte legen können, wie weit sie in der Umsetzung der SDGs gehen wollen:

<sup>7</sup> [www.ffg.at/sites/default/files/downloads/issues\\_doc\\_development\\_SDG\\_Compass\\_German\\_0.pdf](http://www.ffg.at/sites/default/files/downloads/issues_doc_development_SDG_Compass_German_0.pdf)  
<sup>8</sup> Club of Rome, 2022, Earth for all



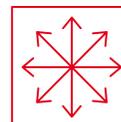
### Im eigenen Unternehmen

Die Fokussierung auf Nachhaltigkeitsziele bietet Unternehmen die Möglichkeit, sich strategisch klarer auszurichten, von der Konkurrenz abzugrenzen und eine höhere Mitarbeiterbindung wie auch Sinnstiftung zu erreichen. In der aktiven (Um-)Gestaltung der eigenen Abläufe sowie Definition von Unternehmenszielen und Kriterien der Erfolgsmessung im Sinne der SDGs liegen große Chancen für eine Weiterentwicklung. Auch das Arbeitsumfeld bei den circa 1.500 Arbeitgeberbetrieben der Fachgruppe mit den circa 13.000 Beschäftigten kann dadurch verbessert werden.



### Im Umgang mit Kund:innen

Als Dienstleister ist ein Großteil der Unternehmen der Fachgruppe im direkten Austausch mit Kund:innen in unterschiedlichen Bereichen. Das ermöglicht ihnen, die SDGs direkt anzusprechen und die Kund:innen dabei zu unterstützen, deren Aktivitäten ebenfalls an den SDGs auszurichten. Da Nachhaltigkeit insgesamt stärker gefordert ist und durch die neue Informationspflicht über Nachhaltigkeitsaspekte immer mehr in der Öffentlichkeit steht, bietet dies Kund:innen viele Vorteile, unter anderem einer neuen Positionierung, der Neugestaltung von Geschäftsmodellen oder der Erschließung von neuen Kundengruppen.<sup>9</sup>



### In Bezug auf die Gesellschaft

Die Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation gestaltet eine große Bandbreite an Kommunikation, welche die gesamte Bevölkerung erreicht, und wirkt so stark meinungsbildend. Durch eine Thematisierung und Unterstützung der SDGs verbessert sich das Bewusstsein und Wissen zu diesem Thema in der Bevölkerung. Konsument:innen fragen vermehrt Nachhaltigkeit nach, egal ob soziale, wirtschaftliche oder ökologische.

*„Für all diese Bereiche ist unsere Branche ein Katalysator!  
 Damit ist unsere tagtägliche Arbeit eine Schlüsseldienstleistung, damit die SDGs erreicht werden können!“*

**Jürgen Bauer,**  
 Fachgruppenobmann der Werbung und  
 Marktkommunikation Wien

<sup>9</sup> [www.wko.at/service/umwelt-energie/Informationspflicht-ueber-Nachhaltigkeitsaspekte.html](http://www.wko.at/service/umwelt-energie/Informationspflicht-ueber-Nachhaltigkeitsaspekte.html)

## 4. Wie die Inhalte dieses Themenpapiers erarbeitet wurden

Um herauszufinden, wie die Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation zur Erreichung der SDGs beitragen kann, wurde im Auftrag der Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation 2022 ein ko-kreativer Prozess unter Leitung der Innovationsexpert:innen von winnovation ([www.winnovation.at](http://www.winnovation.at)) durchgeführt. Unter Einbindung von fünf ausgewählten multidisziplinären Expert:innen aus verschiedenen Bereichen der österreichischen Wirtschaft und Wissenschaft wurde der Status quo in der Fachgruppe analysiert und erarbeitet welche Handlungspotenziale und erste Verbesserungsmöglichkeiten die Unternehmen der Fachgruppe haben.

Ein großes Dankeschön geht an alle involvierten Personen, die an diesem Themenpapier mitgewirkt haben, insbesondere an die fünf Expert:innen, die durch Interviews, Workshops und Feedback maßgeblich zur Entwicklung dieses Whitepapers beigetragen haben:



**Claudia Altmann**

setzt sich als Psychotherapeutin und Arbeitspsychologin sowohl in ihrer Praxis, aber auch bei Unternehmen für die mentale Gesundheit ein.  
[www.claudia-altmann.at](http://www.claudia-altmann.at)



**Florian Schleicher**

begleitet seit über 15 Jahren Unternehmen bei ihrem Marketingauftritt und legt dabei besonders großen Wert auf Nachhaltigkeit und wirkungsvolles Wachstum.  
[www.future-s.at/](http://www.future-s.at/)



**Kosima Kovar**

fördert in ihrer Agentur sgreening und dem Unternehmen Ada Growth nicht nur die ökologische, sondern auch die soziale Nachhaltigkeit.  
[www.adapowerwoman.at](http://www.adapowerwoman.at)



**Peter Stepanek**

beschäftigt sich als Studiengangsleiter, Forscher und Projektleiter am FH Campus Wien mit den Themen Nachhaltigkeitsmanagement und Wirkungsorientierung.  
[www.peterstepanek.at](http://www.peterstepanek.at)



**Markus Plank**

hat jahrelange berufliche Erfahrung in der Fachgruppe und als Präsident von iab austria besonders tiefen Einblick in die österreichische Digitalbranche.  
[www.linkedin.com/in/markus-plank-a221b985/](https://www.linkedin.com/in/markus-plank-a221b985/)

**Fotocredits:**  
Porträtfoto Claudia Altmann: Christian Steinbrenner  
Porträtfoto Kosima Kovar: Martha Gattringer  
Porträtfoto Markus Plank: Stefane J. Steindl  
Porträtfoto Florian Schleicher: Michael Inmann  
Porträtfoto Peter Stepanek: Fotostudio Halwachs

## 5. Welche SDGs für die Fachgruppe besonders relevant sind

Doch was genau können die Unternehmen der Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation nun tun? Im ko-kreativen Prozess (siehe Punkt 4) wurden insbesondere in drei Handlungsbereichen, welche sechs der insgesamt 17 SDGs umfassen, die größten Potenziale für die Unternehmen der Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation erkannt. Grundlage dafür waren die aktuelle Lage und mögliche Handlungsspielräume der Unternehmen der Fachgruppe. Alle ausgewählten Bereiche und SDGs stehen untereinander in starkem Zusammenhang und beeinflussen sich gegenseitig.

12 NACHHALTIGE/R  
KONSUM  
UND PRODUKTION



13 MASSNAHMEN ZUM  
KLIMASCHUTZ



### 1. Ökologische Nachhaltigkeit

Das Jahr 2021 war in Österreich mit einem Plus von 1,2°C deutlich wärmer als im Vergleich zum Zeitraum 1961-1990. Besonders der Juni war mit einem Plus von 4,2°C einer der wärmsten Monate der Messgeschichte.<sup>10</sup> Die deutlichen Zeichen des Klimawandels, wie zunehmende Starkwetterereignisse, Artensterben, steigende CO<sub>2</sub>-Emissionen und Ressourcenmangel zeigen den dringenden Bedarf nach neuen Verhaltens- und Wirtschaftsweisen. Alle Teile der Gesellschaft und Wirtschaft sind aufgerufen, zu nachhaltigen Konsum- und Produktionsmustern beizutragen und den Klimawandel zu bekämpfen. Darunter fallen unter anderem Maßnahmen einer effizienten Ressourcennutzung, Abfallvermeidung, Kreislaufwirtschaft ebenso wie eine verstärkte Berichterstattung und Sensibilisierung über Klimaschutz und ökologisch nachhaltigen Entwicklung. Besonders dringlich ist aufgrund der enorm hohen Preise die Reduktion des Energieverbrauchs. Insgesamt ist die Relevanz von Nachhaltigkeit in der Gesamtwirtschaft bereits bei drei von vier Unternehmen angekommen, 48% sagen von sich selbst, bereits eine Nachhaltigkeitsstrategie umzusetzen, bzw. daran zu arbeiten (28%). Dabei wird primär auf die ökologische Nachhaltigkeit fokussiert und Maßnahmen in der Ressourcenschonung, Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen und dem Abfallmanagement getroffen.<sup>11</sup>

Grundlegend besteht bei den Unternehmen der Fachgruppe bereits Bewusstsein zur Dringlichkeit und Relevanz ökologischer Nachhaltigkeit. Jedoch ist das Thema sehr komplex. Häufig fällt es schwer, zu entscheiden, welche konkreten Maßnahmen gesetzt werden könnten. Zudem führen die Aktualität des Themas und die hohe Nachfrage bei den Kund:innen teils zu irreführender Kommunikation und Green Washing. Es gibt einen hohen Bedarf an einer ehrlichen Auseinandersetzung mit dem Thema, nicht nur um tatsächlich die SDGs zu erreichen, sondern auch um neue Märkte aufzubauen und die Bevölkerung anzusprechen. So geben in einer deutschen Studie 63% der Verbraucher:innen an, dass Nachhaltigkeit ziemlich oder sehr wichtig für ihre Kaufentscheidungen ist.<sup>12</sup> Zeitgleich erkennen Verbraucher:innen wenn zwischen den angegebenen Nachhaltigkeitszielen und den realen Aktivitäten der Unternehmen eine große Lücke herrscht - und reagieren mit einer geringeren Zufriedenheit mit den Produkten und/oder Services.<sup>13</sup> Konsum und endloses Wirtschaftswachstum werden vermehrt kritisch gesehen. Der Fachgruppe kommt somit eine besondere Verantwortung zu. Es braucht hier mehr Kreativität bei der Suche nach Alternativen, ehrliche Kommunikation über echte Maßnahmen und einen grundlegenden Wechsel im Mindset bei allen Unternehmen. In der direkten Zusammenarbeit mit den anderen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen wird der größte Hebel für die Fachgruppe gesehen.

<sup>10</sup> [www.ccca.ac.at/fileadmin/00\\_DokumenteHauptmenue/02\\_Klimawissen/Klimastatusbericht/KSB\\_2021/Klimastatusbericht\\_OEsterreich\\_2021\\_20220412.pdf](http://www.ccca.ac.at/fileadmin/00_DokumenteHauptmenue/02_Klimawissen/Klimastatusbericht/KSB_2021/Klimastatusbericht_OEsterreich_2021_20220412.pdf)

<sup>11</sup> [www.ward-howell.com/wp-content/uploads/WHI\\_DL\\_Report\\_2021.pdf](http://www.ward-howell.com/wp-content/uploads/WHI_DL_Report_2021.pdf)

<sup>12</sup> [www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-business/articles/studie-nachhaltigkeit-und-verbraucherverhalten.html](http://www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-business/articles/studie-nachhaltigkeit-und-verbraucherverhalten.html)

<sup>13</sup> [www.hbr.org/2022/07/how-greenwashing-affects-the-bottom-line](http://www.hbr.org/2022/07/how-greenwashing-affects-the-bottom-line)

**3** GESUNDHEIT UND  
WOHLERGEHEN



## 2. Mentale Gesundheit

Bereits im Jahr 2020 haben 40% der Wiener:innen über Symptome im Kontext von Angst und Depressionen berichtet. Viele fühlen sich erschöpft und einsam - eine Situation, die sich im Laufe der vergangenen Jahre weiter zugespitzt hat.<sup>14</sup> Arbeitsplatz und -umfeld spielen hierfür eine wichtige Rolle, rund 86,4% aller Erwerbstätigen gaben an, am Arbeitsplatz zumindest einem körperlichen und/oder psychischen Risikofaktor ausgesetzt zu sein, 60% klagten dabei über psychische Risiken.<sup>15</sup> Diese Daten zeigen, dass der Arbeitsplatz großen Einfluss auf die körperliche wie auch psychische Gesundheit hat. Die Unternehmen der Fachgruppe haben zur Erreichung der SDGs in Bezug auf Gesundheit einen entsprechend großen Einfluss, um die Mitarbeitenden aktiv zu unterstützen und deren Gesundheit langfristig zu schützen.

Das Bewusstsein für psychische Gesundheit im Kontext der Arbeitswelt nimmt zu und ist immer weniger ein Tabuthema, dies gilt insbesondere für jüngere Generationen. 45% der 16 bis 29-jährigen geben an, dass es für sie wichtig ist, Arbeit und Privatleben vollständig voneinander trennen zu können. Einen Beitrag dazu haben auch Digitalisierung, Leistungsdruck und die Erfahrung der Pandemie geleistet, die bei vielen zu einem Gefühl der Arbeitsverdichtung und verschwimmenden Grenzen von Arbeit und Privatleben führten. Die Pandemie hat den Trend hin zu mehr Home-Office verstärkt, was

zwar willkommene Flexibilität bietet, doch zeitgleich fühlen sich viele Mitarbeitende isoliert und haben Kontakte im Team verloren, oder konnten diese nie wirklich aufbauen.<sup>16</sup> Auch die Gestaltung des Arbeitsraums, wie beispielsweise der Trend hin zum Großraumbüro hat Einfluss auf die mentale Gesundheit. Studien zeigen, dass in Großraumbüros fast doppelt so viele Fehlzeiten wie in kleineren Einheiten vorkommen.<sup>17</sup> Neben einer höheren Ansteckungsgefahr, geringerer Gruppenzugehörigkeit und Mangel an persönlichem Raum werden als mögliche Gründe hierfür auch externe Stressfaktoren wie Lärmbelastung genannt.

Doch nicht nur das Wo, sondern auch das Wie beeinflusst die mentale Gesundheit. Die World Health Organisation (WHO) betont, dass Unter- oder Überforderung, lange Arbeitszeiten, aber auch eine mangelnde Möglichkeiten, seine eigene Arbeit mitzugestalten, geringe Unterstützung durch Kolleg:innen oder Führungskräfte, wie auch die Unternehmenskultur Risiken für die mentale Gesundheit darstellen.<sup>18</sup> Hier gilt es, die teilweise noch vorherrschenden starren und hierarchischen Strukturen innerhalb der Unternehmen zu adressieren und Mitarbeitenden Verantwortung, Wertschätzung und Weiterentwicklungspotenziale zu vermitteln. Die Unternehmen der Fachgruppe können hier als Beispielgeber vorangehen und sowohl neue Arbeitszeitmodelle wie auch neue Angebote, Prozesse und Unternehmenskulturen gestalten.

<sup>14</sup> [www.sora.at/fileadmin/downloads/projekte/2021\\_SORA\\_20164\\_Bericht\\_Follow-up\\_Psychosoziale\\_Situation\\_der\\_WienerInnen\\_waehrend\\_der\\_Pandemie.pdf](http://www.sora.at/fileadmin/downloads/projekte/2021_SORA_20164_Bericht_Follow-up_Psychosoziale_Situation_der_WienerInnen_waehrend_der_Pandemie.pdf)

<sup>15</sup> [www.gesundearbeit.at/cms/V02/V02\\_0\\_a/1342657447569/home/gesundheitsrisiken-am-arbeitsplatz-neun-von-zehn-erwerbstaetigen-betroffen](http://www.gesundearbeit.at/cms/V02/V02_0_a/1342657447569/home/gesundheitsrisiken-am-arbeitsplatz-neun-von-zehn-erwerbstaetigen-betroffen)

<sup>16</sup> [www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2021-10/randstad-new-work-trendreport-1.pdf](http://www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2021-10/randstad-new-work-trendreport-1.pdf)

<sup>17</sup> [www.researchgate.net/publication/259915623\\_Office\\_design's\\_impact\\_on\\_sick\\_leave\\_rates](http://www.researchgate.net/publication/259915623_Office_design's_impact_on_sick_leave_rates)

<sup>18</sup> [www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work](http://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work)

5 GESCHLECHTER-  
GLEICHHEIT



8 MENSCHENWÜRDIGE  
ARBEIT UND WIRT-  
SCHAFTSWACHSTUM



10 WENIGER  
UNGLEICHHEITEN



### 3. Diversität, Inklusion und Gleichstellung

Die österreichische Gender Pay Gap lag 2020 mit 18,9% nach wie vor hoch und über dem EU-Durchschnitt von 13%. Dies zeigt eindringlich, dass in Bezug auf die Gleichstellung zwischen den Geschlechtern in Österreich noch viel zu tun ist.<sup>19</sup> Zudem ist Geschlecht nur eine von vielen Dimensionen in unserer Gesellschaft, die zu ungleicher Behandlung, Machtverteilung und Teilhabe führen. Weitere sind ethnische Zugehörigkeit, Alter, körperliche oder geistige Einschränkungen, Religion, Herkunft oder sexuelle Orientierung.<sup>20</sup> Insbesondere diese weiteren Diversitätsdimensionen werden noch wenig adressiert, wobei zu beachten ist, dass viele ineinandergreifen.

Mehr Chancengleichheit und Fairness für viele Gruppen zu erzielen, liegt sowohl im Sinne der SDGs als auch wirtschaftlicher Ziele: Studien zeigen, dass Unternehmen mit einer hohen Geschlechter-Diversität eine um 15% höhere Wahrscheinlichkeit für wirtschaftlichen Erfolg (im Sinn einer finanziellen Performance) aufweisen als Unternehmen mit geringer Diversität. Bei ethnisch diversen Unternehmen liegt die Wahrscheinlichkeit eines höheren Erfolgs sogar bei 35%.<sup>21</sup> Und auch auf Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeitenden hat dies großen Einfluss - in Zeiten des Arbeitskräftemangels ein wichtiger Faktor.<sup>22</sup> Dies gilt insbesondere für jüngere Generationen: 46% der Gen Z geben an, dass für sie Diversität und Inklusion vom Arbeitgeber angeboten werden sollte, im Gegensatz zu 33% der Boomer Generation.<sup>23</sup> Diversität, Inklusion und Gleichstellung sind heute gefragte Werte, die, sofern sie glaubwürdig gelebt werden, bei immer mehr Personen einen ausschlaggebenden Grund für die Wahl des Arbeitgebers darstellen.

In vielen Unternehmen gibt es diesbezüglich noch Aufholbedarf. Beispielsweise ist der Männeranteil in vielen Führungsebenen wesentlich höher als jener der Frauen. Macht konzentriert sich in vielen Unternehmen beziehungsweise Branchen auf einige wenige Personen. So gibt es in deutschen Börsenunternehmen mehr Vorstandsvorsitzende, die Christian heißen, als weibliche Vorstandsvorsitzende insgesamt.<sup>24</sup> Zudem sind Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie teilweise nach wie vor stigmatisiert. Neue Arbeits- und Führungsmodelle, wie Teilzeitarbeit oder geteilte Führungspositionen, sind noch wenig verbreitet. Das steigende Bewusstsein zu Diversität, Inklusion und Gleichstellung fordert hier ein Umdenken in der Unternehmensorganisation und -kultur.

Eine besondere Rolle kommt der Fachgruppe in Bezug auf die Kommunikation und Meinungsbildung in der gesamten Gesellschaft zu, Watchgroups oder Negativawards machen darauf bereits aufmerksam.<sup>25</sup> Obwohl das Bewusstsein steigt, gibt es noch Verbesserungsbedarf: Im Jahr 2020 gab es in Österreich 78 Meldungen von geschlechterdiskriminierender Werbung, 2013 waren es nur 64.<sup>26</sup> Studien zeigen, dass Personen, die gesellschaftlichen Minderheiten angehören, häufig negativ in den Medien dargestellt werden, was die Ungleichheit in der Gesellschaft verstärkt. Stereotype und Vorurteile in der Gesellschaft bekommen mehr Raum und führen auch zu gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit. Auf der anderen Seite fühlen sich viele Personen aus marginalisierten Gruppen nicht repräsentiert und nicht als gleichwertiger Teil der Gesellschaft.<sup>27</sup> Die Fachgruppe hat hier besondere Hebel, indem sie Sprache, Bilder, Videos und Events inklusiv gestaltet und damit Diskriminierung und Sexismus in der gesamten Gesellschaft entgegenwirkt.

<sup>19</sup> [www.bundeskanzleramt.gv.at/agenda/frauen-und-gleichstellung/gleichstellung-am-arbeitsmarkt/einkommen-und-der-gender-pay-gap.html](http://www.bundeskanzleramt.gv.at/agenda/frauen-und-gleichstellung/gleichstellung-am-arbeitsmarkt/einkommen-und-der-gender-pay-gap.html)

<sup>20</sup> [www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/Leitfaden\\_Diversity-Management-17-3-17.pdf](http://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/Service/publikationen/Leitfaden_Diversity-Management-17-3-17.pdf)

<sup>21</sup> [www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/why%20diversity%20matters.pdf](http://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/why%20diversity%20matters.pdf)

<sup>22</sup> [www.ward-howell.com/wp-content/uploads/WHI\\_DL\\_Report\\_2021\\_Broschuere\\_.pdf](http://www.ward-howell.com/wp-content/uploads/WHI_DL_Report_2021_Broschuere_.pdf)

<sup>23</sup> [www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2021-10/randstad-new-work-trendreport-1.pdf](http://www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2021-10/randstad-new-work-trendreport-1.pdf)

<sup>24</sup> [static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/636cd28c2b66ef0e3ad9991d/1668076186314/AllBright+Bericht+Herbst+2022+.pdf](http://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/636cd28c2b66ef0e3ad9991d/1668076186314/AllBright+Bericht+Herbst+2022+.pdf)

<sup>25</sup> [www.staedtebund.gv.at/themen/frauen/sexistische-werbung/](http://www.staedtebund.gv.at/themen/frauen/sexistische-werbung/)

<sup>26</sup> [www.werberat.at/show\\_4398.aspx](http://www.werberat.at/show_4398.aspx)

<sup>27</sup> [www.bpb.de/lernen/bewegtbild-und-politische-bildung/saymyname/312493/massenmedien-repraesentation-und-diskriminierung/](http://www.bpb.de/lernen/bewegtbild-und-politische-bildung/saymyname/312493/massenmedien-repraesentation-und-diskriminierung/)

## 6. Was ökologische Nachhaltigkeit konkret fördert

## Strategisch handeln

Um ökologische Nachhaltigkeit ernsthaft zu fördern, ist es notwendig, diese mittel- und langfristig in der Unternehmensstrategie zu verankern. Das bedeutet, dass ökologisches Handeln und Wirtschaften im Unternehmen einen hohen Stellenwert erhält, mit konkreten Maßnahmen gestützt wird und diese regelmäßig evaluiert werden. Dies stellt viele Unternehmen vor Herausforderungen, da oftmals unklar ist, wie begonnen werden kann.

Einen ersten Schritt stellt eine Analyse der Bereiche des Unternehmens dar, in welchen Handlungsbedarf in Bezug auf Nachhaltigkeit besteht (Wesentlichkeitsanalyse). Dabei geht es vor allem um das Kerngeschäft und interne Abläufe. Aber auch verknüpfte externe Faktoren sind miteinzubeziehen, wie beispielsweise die Mobilität der Mitarbeitenden oder die Zusammensetzung der Lieferketten. Basierend auf der Analyse werden Handlungspotenziale identifiziert und diese mit ersten Umsetzungsschritten und langfristigen Maßnahmen adressiert. Dabei ist es wichtig, ökologische Nachhaltigkeit klar in die Unternehmensziele zu integrieren und durch die Definition entsprechender Key Performance Indicators (KPIs) messbar zu machen. Diese KPIs sind so konkret wie möglich zu formulieren und sollten Zielvorgaben auch abseits des Wachstums von Umsatz und Marktanteilen vorweisen. Unter anderem kann der Umsetzungsstand der Maßnahmen ökologischer Nachhaltigkeit gemessen werden.

Nach der Entwicklung konkreter Maßnahmen werden diese regelmäßig auf ihre Wirkung und Umsetzung evaluiert, damit, falls nötig, nachgesteuert werden kann. Auch eine Analyse von möglichen Alternativen hilft, denn insbesondere in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit entstehen laufend neue Erkenntnisse und neue (technologische) Lösungen. Diese beschleunigen bei richtigem Einsatz die Erreichung der Unternehmensziele! Je nach Unternehmen können für Analyse und Definition von Zielen, KPIs und

konkreten Schritten interne Workshops und Online-Ressourcen genutzt werden, aber auch externe Berater:innen können unterstützen.

## Gemeinsam Verantwortung übernehmen

Ökologische Nachhaltigkeit nimmt vermehrt Raum in den Überlegungen von Unternehmen ein. Das bedeutet, dass man als Unternehmen nicht allein in der Entwicklung von Maßnahmen und Schritten für die ökologische Nachhaltigkeit ist. Es hilft, andere Unternehmen aus der eigenen Branche und Kund:innen in die Überlegungen zu Nachhaltigkeit miteinzubeziehen. Viele werden es schätzen, wenn sie gefragt werden und einen Beitrag leisten können. Man kann voneinander lernen und sich darüber austauschen, wer schon Umsetzungen begonnen hat, welche Erfahrungen damit gemacht wurden und wo noch Handlungsbedarf herrscht. So wird man gegenseitig zum Vorbild, ergänzt und unterstützt sich gemeinsam. Eine gemeinsame Analyse des bestehenden Wissens, das für die eigene Branche hilfreich ist, spart Ressourcen und bewirkt eine gemeinsame, schnellere Erreichung der Nachhaltigkeitsziele. Erarbeitete Informationen können nach außen getragen werden und helfen allen Unternehmen, sich neu zu positionieren. In besonderen Fällen entstehen dadurch auch eine Zusammenarbeit für neue Geschäftsmodelle, beispielsweise im Sinne der Kreislaufwirtschaft.

### Wo finde ich Hilfe zur Analyse meines Unternehmens?

Für schnelle erste Ansatzpunkte zur Analyse der eigenen ökologischen Nachhaltigkeit gibt es auch online Ressourcen, wie beispielsweise Schnellchecks für CO<sub>2</sub> oder [Mobilität, Energie und Produktionsprozesse](#) sowie als einfacher Leitfaden die [5-F-Regel](#). Konkrete Tipps bieten auch die [Entrepreneurs4future](#).

## Lösungen zusammen weitertragen

Insbesondere im eigenen Unternehmen ist es wichtig, die Mitarbeitenden konkret in die Entwicklung von Lösungen einzubeziehen, die zuvor definierten Nachhaltigkeits-KPIs auch intern darzustellen und immer wieder einen gemeinsamen Blick darauf zu werfen. Denn die Mitarbeitenden tragen die gesteckten Ziele und Lösungen maßgeblich mit, zudem wird ökologische Nachhaltigkeit vermehrt von den Mitarbeitenden selbst eingefordert. Es gilt daher, Lösungen und Schritte gemeinsam zu entwickeln, damit diese später ebenso gemeinsam umgesetzt und getragen werden können. Hierbei sind eine offene Diskussion und die Rücksichtnahme auf die individuellen Bedürfnisse wichtig. Vielleicht ist es für Manche schwierig, den Drucker nicht zu nutzen, jedoch wäre es ein Leichtes, mit dem Fahrrad in die Arbeit zu kommen. Auch die Bildung von Teams, die im Unternehmen die Nachhaltigkeit vorwärtstreiben, sich fortbilden und Fürsprecherrollen einnehmen, bietet großes Potenzial für Erreichung der ökologischen Nachhaltigkeit. Diese Teams brauchen entsprechende Ressourcen und Wertschätzung. Eine solche Aufgabe sollte nicht zu einer zusätzlichen Belastung der Mitarbeitenden führen.

## Weiterbilden und belohnen

Sobald Unternehmenswerte ökologische Nachhaltigkeit beinhalten und die entsprechenden Maßnahmen definiert wurden, ist es wichtig, diese auch entsprechend im eigenen Unternehmen und unter den Mitarbeitenden zu kommunizieren und incentivieren. Die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens sollten so konkret wie möglich an alle Beteiligten kommuniziert werden und deren Bedeutung für die Zukunft hervorgehoben werden. Eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Status quo und den Potenzialen jedes Einzelnen ist unumgänglich. Unterstützung dabei bieten beispielsweise Kommunikationskampagnen im eigenen Unternehmen, die anschaulich Bewusstsein bilden und langfristig Wissen aufbauen. Ergänzend dazu können Schulungen angeboten werden, die aufzeigen, wie ein ökologisch nachhal-

tiges Handeln möglich ist, sowohl im Unternehmen wie auch bei Kund:innen. Dabei helfen externe Anbieter, aber auch Broschüren und Leitfäden bieten Orientierung. Neben der Kommunikation ist dann auch die richtige Belohnung wichtig. Dafür ermöglichen beispielsweise Wettbewerbe einen spielerischen und positiven Umgang mit ökologischer Nachhaltigkeit. Diese müssen attraktiv und sinnvoll gestaltet werden, um den Wert von ökologischer Nachhaltigkeit für das Unternehmen zu verdeutlichen.

## Den richtigen Rahmen schaffen

Insbesondere im Alltag ist es oft schwer, das eigene Verhalten ökologisch nachhaltig umzustellen. Oft tritt nach einer ersten Erfolgsphase, vermehrt in stressigen Situationen, wieder eine alte Handlungsweise hervor. Durch eine kluge Gestaltung des Unternehmensalltags und der -kultur kann der Wandel erleichtert werden. Erste Ansatzpunkte dabei sind der Umgang mit Druckern, Lebensmittelverpackungen, nachhaltigen Lebensmitteln und Mobilität. In all diesen Bereichen ist es wichtig, konkrete Anregungen zu geben. Das reicht von einer kurzen Warnung am Drucker, ob man auch wirklich drucken möchte, zum Angebot von Firmenrädern, oder dem (teilweisen) Umstieg auf Online-Meetings statt physischer Meetings, welche zu zusätzlicher Mobilität führen, bis hin zu einem Angebot an unverpackten, nachhaltigen Lebensmitteln für die Pausenverpflegung. Dadurch wird Verhaltensveränderung aktiv gefördert.

### Wo finde ich erste Informationen und Unterstützung?

Auch allgemein zugängliche Informationen können für den ersten Wissensaufbau genutzt werden. Solche Informationen sind beispielsweise der [SDG-Leitfaden](#) und die [Gemeinwohl-Matrix](#) der Humanistic Management Practices gGmbH. Aber auch die Leitfäden der [Global Reporting Initiative](#) und von [EMAS](#) sowie der [SDG-Kompass](#) (GRI, UN Global Compact, WBCSD) bieten gute Ansatzpunkte. Unterstützen kann auch das Beratungsangebot des [Umwelt-Service-Pakets der Stadt Wien für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen](#) und die [Angebote der Wirtschaftskammer Wien](#) (Bei Fragen: [umweltservice@wkw.at](mailto:umweltservice@wkw.at))

## Nachhaltigkeit Stellenwert geben

Es ist sinnvoll, Nachhaltigkeit über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus zu tragen und aktiv umzusetzen. Sie ist wichtig für die künftige Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft. Kund:innen profitieren daher von Unternehmen der Fachgruppe, die diese Fragestellungen konkret thematisieren, sich entsprechend weiterbilden und darauf aufmerksam machen. Dies geschieht durch gezieltes Nachfragen, wenn ökologische Nachhaltigkeit bewusst auf die Agenda gesetzt wird und wenn gemeinsam diskutiert wird, inwiefern ökologische Nachhaltigkeit in den KPIs des Projektes einen Stellenwert einnimmt und welche Empfehlungen auch in dieser Hinsicht sinnvoll sind. Um hier entsprechende Handlungsspielräume aufzuzeigen, empfiehlt es sich, in Kundengesprächen immer auch eine nachhaltige Option zu präsentieren bzw. grundsätzlich die Sinnhaftigkeit jeder Leistung in Bezug auf die ökologische Nachhaltigkeit zu hinterfragen.

So positioniert man sich selbst als nachhaltiges Unternehmen mit einem gefestigten und ehrlichen Wertekanon und bietet den Kund:innen wie auch der Umwelt so echten Mehrwert. Dieser Mehrwert kann dann auch aktiv in der eigenen Unternehmenskommunikation auf der Website, in Statements und Vorträgen genutzt werden, um auf die Aktivitäten aufmerksam zu machen.

## Green Washing hinter sich lassen

Die stärkere Nachfrage von Kundenseite aber auch politischer Druck in Richtung ökologischer Nachhaltigkeit führen leider oft dazu, dass Unternehmen Services, Produkte oder das ganze Unternehmen selbst als öko-

logisch nachhaltig bewerben, obwohl nur in sehr kleinem Maße zu ökologischer Nachhaltigkeit beigetragen wird und keine konsequent umgesetzten Werte dahinterstehen. Teilweise geschieht dies auch aus Unwissenheit oder mangelnder Auseinandersetzung mit dem komplexen Thema. Unter anderem durch neue EU-weite Gesetze kann es hierbei jedoch neben Imageverlust auch zu finanziellen Sanktionen bei Falschaussagen rund um Greenwashing kommen. Eine gut durchdachte und mit Expert:innen abgestimmte Kommunikation ist also entscheidend. Den Unternehmen der Fachgruppe kommt hier eine besondere Verantwortung zu.

In der Beratung von Kund:innen auf Unstimmigkeiten direkt hinzuweisen und im Bestfall neue, ganzheitliche Lösungen vorzuschlagen, schützt neben den Kund:innen auch das eigene Unternehmen vor Vorwürfen des Greenwashings und einem damit einhergehenden Imageverlust. Dafür bedarf es der eigenen Weiterbildung in Bezug auf Nachhaltigkeit, wodurch das eigene Angebot erweitert werden kann. Alternativ kann auch mit externen Expert:innen zusammengearbeitet werden, um gemeinsam mit den Kund:innen Maßnahmen zu entwickeln, die wirklich ökologisch nachhaltig sind und in Folge ehrlich kommuniziert werden können.

## Wie messe ich die ökologische Nachhaltigkeit bei meinen Kund:innen?

Neben klassischen Nachhaltigkeitskennzahlen wie Ressourcenverbrauch und CO<sub>2</sub>-Ausstoß ist es insbesondere für die Fachgruppe relevant, die Wirksamkeit der Nachhaltigkeitskommunikation zu messen. Öffentliche Kommunikation führt im besten Fall zu einer Stärkung der Awareness und Weiterbildung der Zielgruppe. Ob dies erreicht wurde, kann durch spezifische Fragen an die Zielgruppe gemessen werden

## 7. Was mentale Gesundheit konkret fördert

## Fehler und Konflikte zulassen

Um die mentale Gesundheit langfristig zu erhalten und ein angenehmes und produktives Arbeitsumfeld zu schaffen, braucht es Offenheit. Alle im Unternehmen Arbeitenden sollten ihre Herausforderungen, Fehler und Wünsche ansprechen können, ohne Nachteile befürchten zu müssen. Hierfür braucht es eine Kultur des Scheiterns und der Konfliktfähigkeit. Fehler werden dabei als Lernmöglichkeit akzeptiert und Mitarbeitende, wie auch Führungspositionen aktiv darin bestärkt, über eigene Fehler und Verbesserungspotenziale zu reden. Führungskräfte selbst sind hier ein wichtiges Vorbild. Konflikte sollten offen adressiert werden, sonst schwelen sie lange im Untergrund und behindern das Miteinander, beispielsweise durch Leistungseinbußen, Vermeidungsstrategien oder Verunsicherung. Sich Zeit für das Reden über Fehler und die Lösung von Konflikten zu nehmen, ist daher eine wichtige Zukunftsinvestition. Eine gute Gesprächskultur unter Führungskräften und Mitarbeitenden unterstützt dabei. Die Fähigkeit dazu kann durch Weiterbildungen aufgebaut werden, beispielsweise in Kommunikation, Konfliktlösung oder Feedbackregeln. Eine besondere Rolle nehmen dabei Führungskräfte ein, das richtige Umfeld für die Mitarbeitenden zu schaffen und vertrauenswürdiger Ansprechpartner zu sein, der auch auf Fehler und Konflikte richtig reagiert, ist ebenso Aufgabe von Führung. Das geht auch spielerisch, beispielsweise durch das Verteilen von kleinen Anerkennungen für jeden gemeldeten Fehler.

## Individuelle Lösungen bieten

Um Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig zu halten, ist es wichtig, ihnen in verschiedenen Lebensphasen ein gutes Umfeld zu bieten. Fast jeder Mensch möchte arbeiten, doch ist es nicht für alle in herkömmlichen, standardisierten Arbeitsmodellen möglich. Um individuelle Modelle zu definieren, hilft es, mit den Mitarbeitenden zu sprechen und mit ihnen gemeinsam passende Lösungen auf flexibler Basis zu entwickeln. Beispiele dafür sind: eine vorübergehende Reduktion von Arbeitsstunden, Umstieg auf Teilzeitarbeit, das Ermöglichen von Home-Office oder, die

eigene Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Dabei ist darauf zu achten, dass wertschätzend und akzeptierend kommuniziert wird, Gespräche auf Augenhöhe geführt werden und Änderungen möglichst einfach, unbürokratisch von Statten gehen. Je nach individuellem Bedarf helfen auch klar definierte Prozesse und Interventionsketten innerhalb der Teams, beispielsweise wenn absehbar ist, dass eine Person von Zeit zu Zeit unvorhergesehen (etwa aufgrund von Betreuungspflichten oder psychischen Krankheiten) ausfällt. Durch solche Unterstützung ist es möglich, Personen im Team zu integrieren, die ein sehr flexibles Umfeld benötigen.

## Aktiv evaluieren

Viele Verbesserungspotenziale lassen sich durch aktive Gespräche entdecken, doch nicht jeder Aspekt wird von den Mitarbeitenden erkannt bzw. kann artikuliert werden. Manchmal sind es auch kleine Faktoren, die kumuliert zu einer psychischen Belastung führen. Um diese zu entdecken, braucht es eine aktive und systematische Evaluierung des eigenen Unternehmens auf seine arbeitspsychologische Qualität. Eine solche Evaluierung kann durchaus eigenständig durchgeführt werden. Online findet man dazu erste Ressourcen und Unterstützung. Aber auch externe Evaluierungen durch Arbeitspsycholog:innen sind sinnvoll und oftmals auch leistbar. Sie werden alle ein bis zwei Jahre durchgeführt und geben Aufschluss über den Status quo und mögliche Verbesserungspotenziale.

Wie evaluiere ich mein Unternehmen in Bezug auf mentale Gesundheit?

Neben oft verbreiteten KPIs wie Krankenstandstagen oder Fluktuation können beispielsweise auch gemeldete Fehler über eine offene Unternehmenskultur informieren. Evaluierungen hinsichtlich arbeitspsychologischer Kennzahlen sowie erste Anlaufstellen und Empfehlungen bieten die betriebliche Gesundheitsförderung, die österreichische Gesundheitskasse und der Fonds gesundes Österreich. Unterstützung liefern auch die [„Evaluierung psychischer Belastungen“](#) der AUVA, [Informationsmaterialien der Arbeiterkammer](#) und des [Bundesverband Österreichischer PsychologInnen-BÖP](#). Zertifizierte Arbeits- und Organisationspsycholog:innen finden sich auf der [Webseite von GkPP](#) und auf [www.psychnet.at](http://www.psychnet.at).

## Führungskräfte stärken

Viele Führungskräfte wollen ihren Mitarbeitenden helfen, doch fällt es ihnen schwer, das heikle Thema der mentalen Gesundheit anzusprechen und zu unterstützen. Klar ist dennoch, dass sie für ihre eigene psychische Gesundheit als auch die ihrer Mitarbeitenden eine besondere Verantwortung tragen und häufig Unterstützungsbedarfe schon frühzeitig in ihren Teams erkennen können. Dies gilt für alle Führungsebenen, nicht nur die direkten Teamleitungen, die entsprechende Kultur muss durch alle Unternehmensebenen gegeben sein. Dabei ist zu beachten, dass Führungspersonen keine vollständige psychologische Ausbildung benötigen. In einem ersten Schritt sollte ihre Verantwortung und Rolle dennoch klar ausgesprochen werden.

In einem zweiten Schritt sind Schulungen und Weiterbildungen für Führungskräfte zu empfehlen, damit sie beispielsweise Anzeichen einer Gefährdung der psychischen Gesundheit frühzeitig erkennen, ihren Führungsstil personenzentriert gestalten und insgesamt ein entlastendes Umfeld bieten können. Auch Leitlinien und Informationen zu konkreten Handlungsoptionen helfen, je nach Situation ist auch eine anlassbezogene Beratung durch Psycholog:innen kurzfristig und niederschwellig möglich. Wichtig ist, dass die Angebote zur psychischen Gesundheit von den Führungskräften aktiv beworben werden und so die Hemmschwelle zur Inanspruchnahme bei den Mitarbeiter:innen sinkt. Durch ein richtiges Zugehen auf die Mitarbeitenden und das Angebot von anonymer Unterstützung - ohne Information der Vorgesetzten! - wird bereits ein großer Schritt

getan. Auch präventiv kann viel Unterstützung geleistet werden, entsprechende Interventionsketten und Anlaufstellen sollten geschaffen werden, um im Bedarfsfall schnell Entlastung zu schaffen.

## Mitarbeitende unterstützen

Auch unter den Mitarbeitenden ist eine Stärkung der Awareness für die eigene Gesundheit über Angebote, Weiterbildung und Information hilfreich. In Bezug darauf gibt es bereits einige frei zugängliche Unterlagen, Leitlinien und Angebote. Wenn Mitarbeitende von privaten Belastungen oder Krisen erzählen, hilft ein offener Verweis auf bestehende Unterstützungsangebote wie beispielsweise öffentliche Stellen oder Krisen-Hotlines. Je nach individuellen Möglichkeiten des Unternehmens entlastet es auch, konkrete und niederschwellige Anlaufstellen zu schaffen, die sowohl Akuthilfe wie auch kontinuierliche Unterstützung bieten, zum Beispiel Supervisionen oder Coachings, die vom Unternehmen bezahlt werden. Beispielsweise kann ein Pool an Psycholog:innen, Psychotherapeut:innen oder qualifizierten Coaches geschaffen werden, die bei Bedarf in Anspruch genommen werden können. Wichtig ist, die geltende Verschwiegenheitspflicht der Therapeut:innen und Coaches gegenüber dem Unternehmen oder Führungspersonen zu wahren und zu kommunizieren, damit ein Vertrauen seitens der Mitarbeitenden aufgebaut werden kann. Solche Angebote erleichtern es Mitarbeitenden, den ersten Schritt zu machen. Auch spezifisch weitergebildete Vertrauenspersonen (Peers) unter den Mitarbeitenden helfen, aktiv auf die Unterstützungsangebote hinzuweisen und zu ermutigen, diese in Anspruch zu nehmen.

## Grenzen und Erwartungen definieren

Viele Menschen arbeiten heute flexibel zu unterschiedlichen Zeiten, je nach individueller Präferenz. Dies hat oft zur Folge, dass von verschiedenen Seiten durchgehend kommuniziert wird und der Eindruck einer steigenden Erwartungshaltung entsteht. Um diesem Druck entgegenzuwirken und sowohl sich selbst wie auch die Mitarbeitenden zu schützen, unterstützt es, wenn Führungskräfte Grenzen setzen und diese klar kommunizieren. Dies kann sich je nach Unternehmen und Struktur anders gestalten. Wichtig sind die klare Definition und Kommunikation zu Mitarbeitenden und Kund:innen, wann gearbeitet wird beziehungsweise in welchen Zeiträumen mit einer Antwort gerechnet werden kann. Digitale Tools, die das Senden oder Empfangen von Nachrichten nur zu bestimmten Zeiten erlauben, aber auch gemeinsame Kalender können hier eine gute Lösung sein.

Dabei sollten sich insbesondere Führungskräfte ihrer Vorbildrolle bewusst sein und überlegt agieren. Klar definierte arbeitsfreie Zeiten sind wichtig für alle, damit Erholung auch wirklich möglich ist. Dazu gehört es, an Mitarbeitende und Kund:innen zu kommunizieren, welche Erwartungen in Bezug auf Ziele und Projektergebnisse bestehen und darauf zu achten, dass diese realistisch sind, um eine Überarbeitung oder Resignation zu verhindern. Im Falle von Konflikten mit Kund:innen ist es Aufgabe der Führungskräfte die Mitarbeitenden zu stärken und zu schützen.

## Das richtige Umfeld schaffen - Verbundenheit stärken

Durch die Corona-Pandemie und eine entsprechende Verschiebung von Arbeit ins Home-Office hat sich der räumliche Bedarf im Arbeitsleben geändert. Diese Verschiebung wird von jeder Person anders erlebt, Home-Office kann sowohl eine Erleichterung als auch eine Belastung darstellen. Auch hier gilt es, auf individuelle Bedürfnisse zu achten, offen mit Mitar-

beitenden darüber zu sprechen und passende Lösungen zu definieren, die auch mit den Erwartungshaltungen des Unternehmens zusammenpassen. In vielen Fällen geht es um eine ausgewogene Aufteilung von Home-Office und Büropräsenz.

Dabei ist es wichtig, im eigenen Unternehmen die Räumlichkeiten so zu gestalten, dass sie psychologische Faktoren mit einbeziehen und ein möglichst angenehmes, stressfreies Arbeiten ermöglichen. Insbesondere Großraumbüros ohne feste Sitzplätze erschweren den zwischenmenschlichen Kontakt und das Gefühl der Zugehörigkeit, da man sich kaum traut, andere anzusprechen und nichts am Platz lassen darf - man darf keine Spuren hinterlassen. Um die Identifikation und Zusammengehörigkeit wieder zu stärken, gilt es gezielt darauf zu achten, gemeinsame Rückzugsorte und Begegnungsmöglichkeiten zu schaffen, an denen ungestört miteinander gesprochen werden kann. Auch die gemeinsame Entwicklung der Gestaltung des Büros hilft dabei, Verbundenheit zu kreieren und somit langfristig Fluktuation zu verringern.

## Wertebasiert und eigenständig arbeiten

Mitarbeitende legen viel Wert darauf, ihre eigenen Überzeugungen und Werte in die Arbeit einzubringen und dabei auch selbst gestalten zu können. Hierbei ist wichtig, dass Unternehmenswerte gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet werden. Es sollte reflektiert werden, was diese Werte für das Unternehmen und die tägliche Arbeit konkret bedeuten und in welcher „Übersetzung“ sie konkret gelebt werden können. Dies stärkt die Verbundenheit zum Unternehmen sowie Eigenverantwortlichkeit und Selbstwirksamkeit, wenn Handlungsspielräume erlebbar gemacht werden. Mitarbeitende werden dadurch gestärkt. Sie in Entscheidungs- und Veränderungsprozesse einzubeziehen, drückt Wertschätzung aus.



## Ein neues Bewusstsein schaffen

Kaum jemand ist absichtlich voreingenommen oder diskriminiert wissenschaftlich - oft passiert dies unbewusst durch Voreingenommenheit (Bias) und Vorurteile, die tief in der Gesellschaft verankert sind. Um Diversität und Inklusion erfolgreich im Unternehmen zu verankern, kann eine Weiterbildung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden zu Stereotypisierung, Diversität und Sexismus ein guter Ausgangspunkt für ein kritisches Hinterfragen sein. Dies kann beispielsweise durch Workshops und Weiterbildung geschehen, für diese gibt es teils bereits ein bestehendes Angebot. Dabei ist auch auf die Herausforderungen bei der Auswahl von Sujets und im Umgang mit automatisierter Content-Erstellung zu achten, bei der Künstliche Intelligenz zum Einsatz kommt. Diese Systeme reproduzieren häufig Vorurteile und Bias. Sie müssen daher aktiv hinterfragt und geprüft werden.

Über die Bewusstseinsbildung hinaus können auch weitere Tools und Maßnahmen gegen Bias und Voreingenommenheit wirken. Beispiele hierfür sind Lösungen, die im Bewerbungsprozess eine automatische Anonymisierung der Lebensläufe vornehmen und dadurch vor unbewussten Vorurteilen schützen.

Wichtig ist: Niemand ist perfekt. Es herrscht viel Unsicherheit darüber, wie etwas „richtig“ gemacht werden soll. Entscheidend ist es, sich auf den Weg zu machen, als Unternehmen offen in einen Lernprozess einzutreten und sich aktiv für Verbesserungen einzusetzen. Dazu braucht es eine offene Diskussion und Reflexion mit unterschiedlichen Personen und Gruppen im Unternehmen, um Diversität, Inklusion und Gleichstellung langfristig zu erreichen.

## Unternehmen strategisch öffnen

Diverse Unternehmen sind erfolgreicher. Um dieses Potenzial zu nutzen, lohnt es sich, Kennzahlen zur Diversität zu sammeln und das Unternehmen gezielt dafür zu öffnen. Hierfür braucht es einen ehrlichen Blick und eine Analyse, wie divers das Unternehmen aktuell gestaltet ist. Darauf aufbauend gilt es, passende Zielbilder zu definieren (zum Beispiel angestrebte

Quoten) und gemeinsam Lösungen zu suchen, wie die Ziele erreicht werden können. Dabei muss darauf geachtet werden, dass diese Informationen bei den Mitarbeitenden, beispielsweise zu Geschlecht, kulturellem Hintergrund, Religionszugehörigkeit, Sexualität oder ethnischer Herkunft und individuelle Bedürfnisse wertschätzend eingeholt werden und klar über den Verwendungszweck aufgeklärt wird. Die Daten bilden in Folge die Grundlage zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen. Um inklusiver gegenüber anderen Kulturen zu werden, kann es beispielsweise helfen, die Unternehmenssprache auf Englisch oder eine andere Sprache umzustellen, Feiertage anders zu kommunizieren (beispielsweise nicht allen eine Frohe Weihnacht zu wünschen) oder Stellenbeschreibungen aktiv in anderen Sprachen oder Netzwerken zu teilen. Um die Potenziale der Diversität zu heben, ist es sinnvoll, Teams mit unterschiedlichen Personen zu besetzen und über digitale Werkzeuge und durchgängige Barrierefreiheit (sowohl physisch wie digital) die Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden auf Entfernung zu ermöglichen, zum Beispiel weil sie Lebensumstände haben, die ein häufiges Pendeln erschweren. Nicht vergessen werden sollte, diese Offenheit auch nach außen zu kommunizieren. Durch das Abbilden des Teams und der Kommunikation der Arbeitsweise kann potenziellen Bewerber:innen gezeigt werden, dass eine diverse Kultur im Unternehmen gelebt wird.

### Wie messe ich Diversität, Inklusion und Teilhabe in meinem Unternehmen?

Zur Messung von Diversität, Inklusion und Teilhabe können einerseits Kennzahlen zu Geschlecht, kulturellem und ethnischen Hintergrund, Religionszugehörigkeit und Sexualität in Vergleich mit der Rollenverteilung, Beförderungsquoten und Entlohnung im Unternehmen wie auch der Bewerbungen hilfreiche Indikatoren sein (beispielsweise: Wie viel Prozent der Bewerber:innen sind divers?). Andererseits ist auch die Mitarbeiterzugehörigkeit, -zufriedenheit, -sichtbarkeit und -repräsentanz nach Außen ein wichtiger Indikator, wie weit Diversität, Inklusion und Teilhabe im Unternehmen bereits gelebt werden. Zudem finden sich außerhalb des Unternehmens wichtige Kennzahlen, wie die Kund:innen und Lieferant:innen-Diversität. Weitere Informationen finden sich beispielsweise unter der [Charta der Vielfalt](#).

## Leistung neu definieren

Heutige Unternehmen benötigen ein hohes Maß an Flexibilität und sind vermehrt auf eine bunte, diverse Belegschaft und neue Arbeitsweisen angewiesen. Um dies zu ermöglichen, hilft es Führungsstile zu ändern und Leistung sowie Qualität im Arbeitskontext neu zu definieren und zu wertschätzen. Es gilt kritisch zu hinterfragen, wie Leistung bisher im Unternehmen definiert wurde (zum Beispiel Anwesenheitszeiten im Unternehmen) und welche Leistungskennzahlen und -merkmale das Unternehmen in Zukunft noch besser voranbringen (zum Beispiel Teamarbeit, im Team abgeschlossene Projekte). Diese werden in Folge für Einstellungen, Beförderungen, Bezahlung und die Vergabe von Verantwortung berücksichtigt. Dabei ist zu beachten, dass zum einen nicht jede Person die gleiche Art von Leistung erbringen kann und/oder will, jedoch trotzdem einen wertvollen Beitrag für das Unternehmen leistet.

Zum anderen hebt nicht jede/jeder seine Leistung von sich aus hervor. Deshalb ist in vielen Fällen eine differenzierte, aufmerksame Beobachtung durch Führungspersonen und ein individuelles Eingehen und Bestärken nötig. Dabei können externe Tools, Weiterbildung und Coaches helfen. Zentral ist, einmal definierte Leistungsziele tatsächlich im eigenen Unternehmen zu leben. Ein wertschätzender Umgang auch abseits von herkömmlichen Qualitätsmerkmalen stärkt Mitarbeitende und hilft sie langfristig zu halten.

## Individuell auf Bedürfnisse reagieren

Jeder Mensch ist einzigartig in seinen Bedürfnissen und Vorstellungen, daher sind „one size fits all“ Lösungen selten nachhaltig. Um langfristig Konflikte oder gar den Verlust von Mitarbeitenden zu verhindern, ist es daher sinnvoll, Bedürfnisse individuell einzuholen und in Folge passgenaue Lösungen und Angebote zu schaffen. Hierfür gilt es einen offenen, vertrauensvollen Rahmen zu schaffen, in welchem Führungskräfte aktiv

auf die Mitarbeitenden zugehen und diese aktiv nach ihren Wünschen und Bedürfnissen fragen. Ideal sind dafür häufige, regelmäßige Gespräche, bei nur einmal im Jahr stattfindenden Mitarbeitergesprächen gehen viele Informationen verloren und im Falle von zugleich stattfindenden Gehaltsverhandlungen schränkt dies die Offenheit des Gesprächs weiter ein. Auch (anonyme) Umfragen innerhalb des Unternehmens und das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen bieten eine gute Möglichkeit, die wahren Bedürfnisse einzufangen, ein passgenaues Angebot zu schaffen und so Wertschätzung zu zeigen. In diesem Zusammenhang ist es von zentraler Bedeutung, auch auf die spezifischen Herausforderungen bestimmter Personen und Personengruppen, wie beispielsweise Frauen oder Minderheiten, zu achten und diese durch spezifische Angebote beispielsweise für Weiterbildung wertschätzend zu berücksichtigen.

## Inklusion im Alltag leben

Damit alle Mitarbeitenden aktiv zum Unternehmen beitragen können, ist es entscheidend, dass diese auch die entsprechenden Gelegenheiten und Formate erhalten. Jede und jeder Mitarbeitende kann einen wertvollen Beitrag leisten, wenn ein echtes Mitspracherecht herrscht und jede/jeder wertschätzend ihre/seine Ideen und Meinungen einbringen kann. Dabei ist es hilfreich, auf individuelle Umstände und Bedürfnisse zu achten und keine allgemeingültigen Lösungen von oben zu verordnen. So sollten wichtige Meetings und Veranstaltungen zu Zeiten stattfinden, in denen auch Personen mit Pflege- oder Erziehungspflichten aktiv teilnehmen können. Immer wichtiger wird es zudem, standardmäßig Möglichkeiten vorzusehen, wie Mitarbeitende an Meetings und Veranstaltungen remote teilnehmen können. Wie Meetings noch interaktiver gestaltet werden können, zum Beispiel über die Abfrage eigener Beiträge der Teilnehmenden, sollte stets Thema sein. Zudem bietet die Infrastruktur des Unternehmens einen großen Hebel Teilhabe und Mitsprache zu erhöhen, etwa über ein Angebot zur Kinderbetreuung im Betrieb oder die Einrichtung von Gebetsräumen.

### Neue Arbeits- und Verantwortungsmodelle schaffen

Um Mitarbeitende lange im Unternehmen zu halten, aber auch neue Kandidat:innen anzusprechen, hilft es, auf ihre individuellen Lebensumstände einzugehen und ihnen echtes Mitspracherecht und Verantwortung zuzusprechen. Dazu ist es wichtig, neue Arbeitszeit- und Verantwortungsmodelle aktiv anzubieten und gemeinsam zu entwickeln. Dies ist durch verschiedene flexible Teilzeitmodelle ebenso möglich wie durch Karenzmodelle, die einen einfachen Wiedereinstieg ermöglichen. Dabei ist auch zu beachten, dass Führung und Verantwortung im Unternehmen neu gedacht werden können, indem sie nicht immer nur an einer Person festgemacht werden. Führungspositionen können ebenso geteilt besetzt und einzelne Verantwortungsbereiche an verschiedene, dafür passende Mitarbeitende verteilt werden.

### Der Vielfalt eine Bühne bieten

Wenn in einem Veranstaltungsprogramm nur männliche Redner aufscheinen, wirkt das nicht nur entmutigend für Frauen, sondern auch für viele andere Gruppen in der Gesellschaft. Expertise ist bunt, Role Models können aus allen Ecken und Enden der Gesellschaft kommen. Dieses Faktum wird in der öffentlichen Kommunikation noch zu wenig abgebildet. Marginalisierte Gruppen und benachteiligte Personen nehmen immer noch zu selten Raum in der öffentlichen Kommunikation ein, wie beispielsweise in der Werbung. Die Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation hat deshalb eine besondere Rolle als Treiberin der Transformation. Sie kann aktiv Gestaltungsspielraum nutzen und beispielsweise bei der Planung von Events, der Vergabe von Redezeit, der Textierung und Gestaltung von Werbesujets der Vielfalt der Gesellschaft eine Bühne bieten und darauf

achten, sensibel zu agieren. Dadurch wird langfristig Diversität zur Selbstverständlichkeit. Zudem werden auch neue Rollenbilder geformt. Hier spielt die Kreativität der Fachgruppe eine wichtige Rolle, den Ideen sind wenige Grenzen gesetzt, zum Beispiel könnten Awards für Diversität geschaffen werden.

### Über die Unternehmensgrenzen hinweg agieren

Um Diversität, Inklusion und Gleichstellung zu stärken, ist es wichtig, die gesamte Wertschöpfungskette mit einzubeziehen und dies über die Unternehmensgrenzen hinweg zu tragen. Hier bieten sich große Chancen, dies in der Beratung von Kund:innen mitzudenken, einen breiteren Service zu schaffen und eine größere Zielgruppe anzusprechen. Es gilt zum Beispiel auch, Zielsetzungen der Kund:innen, Produktionsstandorte und Drittdienstleister in Bezug auf Gleichstellung, Diversität und Inklusion zu bewerten - ein Aspekt, den Kund:innen schätzen, der jedoch oft vergessen wird. Zudem werden neue Zielgruppen erschlossen, indem Kommunikation die gesamte gesellschaftliche Breite adressiert und zum Beispiel nicht nur auf Deutsch angeboten wird, und auch neue Medien und Kanäle genutzt werden. Auch Übersetzungsmöglichkeiten für Kommunikation und Wissensvermittlung, Barrierefreiheit und der Einsatz von einfacher Sprache ermöglichen es, Zielgruppen zu erweitern und so Offenheit in der Gesellschaft zu stärken. Im eigenen Unternehmen Diversität zu leben, unterstützt hierbei, da diverse Teams in der Ansprache von benachteiligten Personen besser sind und mehr Wissen über diese haben. So kann gelebte Diversität, Inklusion und Gleichstellung auch zum Alleinstellungsmerkmal (USP) des eigenen Unternehmens werden!

## 9. Impressum

**Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation Wien**  
Straße der Wiener Wirtschaft 1 | 1020 Wien

**Verfasser:innen (winnovation consulting gmbh):**

Bettina Gerbl  
Gertraud Leimüller  
Lena Müller-Kress

Das Whitepaper wurde im Auftrag der **Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation in enger Zusammenarbeit mit Sabrina Oswald (Futura GmbH)** erstellt.

**Grafische Gestaltung:**  
winnovation consulting gmbh

**Grafiken SDGs:**  
[www.unric.org/de/17ziele/](http://www.unric.org/de/17ziele/)

*Wien, Februar 2023*