

»Unternehmen, die ihre ESG-Werte konsequent umsetzen, haben einen klaren Wettbewerbsvorteil«

Das Homeoffice war nur der Anfang. Immer mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fordern Arbeitsmodelle, bei denen sie wählen können, wie viel und von wo sie arbeiten. Warum Unternehmen gut beraten sind, New Work zu unterstützen und flexible Arbeits- und Auszeitenmodelle zum Bestandteil einer nachhaltigen, an ESG-Werten orientierten Benefit-Strategie zu machen, erläutert Dr. Tobias Preisung, Partner bei KPMG und Leiter des dortigen Work-from-Anywhere-Teams. Mit seinem Team berät Preisung Unternehmen zu Fragen rund um New Work, International Remote Work und ESG.

Interview Rüdiger Schmidt-Sodingen

Herr Dr. Preisung, Sie sind seit fast zwei Jahrzehnten im Bereich Global Mobility tätig. Wie haben Sie die Corona-Pandemie und deren Auswirkungen auf den täglichen »Arbeitsplatz« erlebt?

In der Pandemie war plötzlich Flexibilität möglich, wo sie früher unmöglich war. Gleichzeitig hat die Frage, wie wir arbeiten wollen, neue Komponenten bekommen. Von einer Notlösung zu einem strategischen Gestaltungsinstrument. Corona ist sicher nur einer der Faktoren, die zu einem Paradigmenwechsel unserer Arbeitswirklichkeit geführt haben. Daneben sehen wir eine andere Einstellung der Generation Z zu Arbeit. Purpose und Nachhaltigkeit der Arbeit sind wichtiger geworden, genauso wie die Werte, die der Arbeitgeber vertritt.

Inwiefern haben sich seitdem die Fragestellungen auch international verändert?

Corona war ein Inkubator. Unternehmen haben die riesigen Chancen erkannt, die hinter International Remote Work stehen. Dem Fachkräftemangel kann nur mit einem internationalen Talent-Pool begegnet werden. Für viele junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist Flexibilität selbstverständlich. Für diese Generation ist das alles viel weniger revolutionär als für uns. Aber die Entwicklung steht noch am Anfang. Insbesondere die Rechtslage wirft noch große Hürden auf. Hier ist Mut gefragt. Unternehmen können viel bewegen, aber die Politik muss den Weg ebnen. Deshalb ist Business Resilience eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und Herausforderung. Hier passiert einiges, aber wir brauchen Tempo und interdisziplinäres Zusammenarbeiten. Keine Scheuklappen.

Sie plädieren dafür, die Diskussion um flexible Arbeitsmodelle als Bestandteil einer neuen, nachhaltigen Benefit-Strategie zu nutzen. Wie soll das aussehen?

Eine Flexibilisierung der Arbeit ist zumindest im Moment nicht für jeden gleichermaßen möglich. Wir müssen aufpassen, dass wir hier nicht in einer Luxusdebatte für Wissensarbeiter stecken bleiben. Was ist mit Fabrikarbeitern, Pflegekräften, Kindergärtner:innen? Unternehmen müssen sich gezielt Gedanken darüber machen, was sie diesen Mitarbeitenden anbieten. Besonders hinsichtlich der Benefits. Klassiker wie Dienstwagen, Essensmarken oder das neueste iPhone verlieren an Bedeutung. Benefits in den Bereichen Wellbeing und Kinderbetreuung, aber auch Zeitkontingente für soziales Engagement, werden zunehmend wichtig.

Hinsichtlich der ESG-Compliance und der Nachhaltigkeit wird eine Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen wichtig. Junge Mitarbeitende der Generation Z legen auf der einen Seite viel Wert auf einen Arbeitgeber, der die gleichen Werte vertritt wie sie und sich dafür auch aktiv einsetzt. Auf der anderen Seite sind diese Mitarbeitenden aber bereit, Verantwortung zu übernehmen und sich in einem hohen Maße

mit dem Arbeitgeber zu identifizieren. Junge Unternehmen setzen deshalb auf Mitarbeiterbeteiligungen, beispielsweise in Form von All-Employee-Plänen, deren Wertsteigerung unmittelbar mit dem Erreichen von ESG-Zielen verbunden ist.

Sie erörtern mit Unternehmen ganz konkrete Work-from-Anywhere-Strategien. Wie gehen Sie dabei vor?

Zunächst klären wir den Bedarf. Was wollen Unternehmen eigentlich erreichen? Geht es nur um das Ermöglichen von kurzfristigem, mobilem Arbeiten aus dem Ausland, etwa als Verlängerung eines Familienurlaubs? Oder will das Unternehmen beispielsweise Mitarbeiter im Ausland einstellen, die dann dauerhaft aus dem Ausland für den deutschen Arbeitgeber arbeiten?

Es ist dabei wichtig, langfristig zu denken. Welche Rolle spielt die Flexibilisierung in der Business- und People Strategie des Unternehmens? Wo will das Unternehmen hin und welche Konsequenzen hat das für das Geschäftsmodell? Wieviel Aufwand ist das Unternehmen bereit, in Kauf zu nehmen, und wieviel Rechtssicherheit will es erreichen? Eines ist klar: Grenzenlose Flexibilität ohne administrativen Aufwand und Kosten bei völliger Rechtssicherheit ist zumindest heute nicht möglich. Deshalb sollte man alle Stakeholder an einen Tisch holen und loslegen. Start small, grow later.

Grenzüberschreitendes Arbeiten sollte »nachhaltig, rechtssicher und verantwortungsvoll« sein. Gibt es da in den Unternehmen, speziell in den Geschäftsführungen, noch Überzeugungsbedarf?

Ja, hier gibt es ganz erhebliche Unterschiede, die auch abhängig sind von der Branche und Größe des Unternehmens. Teilweise hängt es aber auch an der generellen Akzeptanz und strategischen Bedeutung, die das Unternehmen dem Thema zuschreibt. Gerade junge Unternehmen, Start-ups oder Tech-Firmen legen den Hauptfokus auf die Flexibilität. Für ein junges Tech-Unternehmen, beispielsweise im Bayerischen Wald, ist klar, dass die Top-Talente nicht zu ihnen kommen werden. Hier spielt Rechtssicherheit eine untergeordnete Rolle. Auf der anderen Seite gibt es nach wie vor viele Unternehmen, die Flexibilität sehr kritisch sehen und nur ein absolutes Minimum zulassen wollen. Beides vielleicht verständlich, aus meiner Sicht aber nicht der richtige Weg. Auf der einen Seite nicht rechtssicher, auf der anderen Seite nicht nachhaltig. Wie ein Unternehmen hierzu steht, zeigt sich auch daran, wie es seine Remote-Work-Strategie kommuniziert. Progressive Unternehmen begleiten ihre Programme oft durch Marketingkampagnen und nutzen sie für ihr Employer Branding. Diese Unternehmen erreichen die höchsten Zufriedenheitswerte. Auf der anderen Seite gibt es Unternehmen, die ihre Programme gar nicht kommunizieren. Hier verpufft der positive Effekt.

**Dr. Tobias Preisung,
Partner bei KPMG
und Leiter des Work-
from-Anywhere-
Teams**



»Grenzenlose Flexibilität ohne administrativen Aufwand und Kosten bei völliger Rechtssicherheit ist zumindest heute nicht möglich.«

Es werden in den kommenden Jahren sicher noch einige Rechtsvorschriften dazu kommen, speziell im Bereich des Umweltschutzes und der Chancengleichheit. Wie können Unternehmen da vorausschauend planen?

Die ESG-Funktion wird für Unternehmen immer wichtiger. Strategisch planen heißt: langfristig denken. Gesetze kommen selten so plötzlich, dass keine Zeit zum Handeln bleibt. Darum sollte man ESG als Chance begreifen. Die Grundsätze, auf denen ESG-Gesetzgebung beruht, sind Werte, die wir bestimmt alle unterschreiben können: Soziale Verantwortung, ökologische Nachhaltigkeit, Fair Play – Do the Right Thing. Unternehmen müssen diese Grundsätze in ihrer Strategie verankern und in ihrem unternehmerischen Handeln umsetzen. Hier geht es nicht nur um aktuelle oder kommende Rechtsvorschriften – junge Talente und zukünftige Mitarbeitende haben die klare Erwartung, dass Unternehmen auch tatsächlich zu diesen Werten stehen. Ich bin überzeugt davon, dass Unternehmen, die ihre ESG-Werte jetzt konsequent umsetzen, in der Zukunft einen klaren Wettbewerbsvorteil haben werden.

Genius Tip

»Resiliente Unternehmen müssen sich anpassen. Das erfordert Mut – und gute Planung. Ob aufgrund von gesetzlichen Vorschriften oder den Anforderungen von Talenten und Stakeholdern, ein klares Bekenntnis zu ESG und Flexibilität ist unverzichtbar und sollte zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sein.«

