

Stephan Fischer | Cathrin Eireiner | Sabrina Weber

Nachhaltiges HR-Management

Konzepte – Rollen – Handlungsempfehlungen



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

SCHÄFFER

POESCHEL

Stephan Fischer/Cathrin Eireiner/Sabrina Weber

Nachhaltiges HR-Management

Konzepte – Rollen – Handlungsempfehlungen

2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Das diesem Buch zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 03FH092PX2 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3856-8 Bestell-Nr. 14109-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3857-5 Bestell-Nr. 14109-0150
ePub: ISBN 978-3-7910-4502-3 Bestell-Nr. 14109-0101

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2019 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Lektorat: Dr. Sonja Hilzinger, Berlin
Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Coverbild: Shutterstock.com
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Claudia Wild, Konstanz

Januar 2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Das vorliegende Buch »Nachhaltiges HR-Management: Konzepte – Rollen – Handlungsempfehlungen« hat eine Vorgeschichte, die bis ins Jahr 2010 zurückreicht. Damals entstand die Idee zu einem Forschungsantrag, der in ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördertes Forschungsprojekt (2012–2016) an der Hochschule Pforzheim mündete: »Beyond Business Partner: die neue Rolle des HRM durch Nachhaltigkeit im Unternehmen – nHRM« (Förderkennzeichen 03FH092PX2).

Ausgangspunkt des Forschungsvorhabens war die Beobachtung bzw. Annahme, dass in der unternehmerischen Umwelt Nachhaltigkeit im Sinne von nicht nur ökonomischen, sondern auch ökologischen und sozialen Aspekten eine immer größere Rolle spielt: Gerade im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise, die in den Jahren 2008/2009 eine große Zahl von Unternehmen in den unterschiedlichsten Branchen traf, komme es zu einem Überdenken der rein ökonomischen Maxime, wodurch weitere Aspekte von Nachhaltigkeit (verstärkt) Einzug in die strategische Ausrichtung der Unternehmen fänden. Aus dieser Entwicklung ergäben sich einerseits neue Anforderungen und Rollenerwartungen an das HR-Management/Human Resource Management (HRM) – andererseits aber auch vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten.

Das Forschungsprojekt nHRM umfasste zwei empirische Teilstudien: erstens eine qualitative Interviewstudie mit HR-Managerinnen und -Managern sowie HR-Kunden und zweitens eine quantitative Onlinebefragung von HR-Managerinnen und -Managern. Forschungsleitend für die empirische Untersuchung waren drei Ausgangsthese: (1) Das HR-Management muss sich selbst – seine Strategie, Strukturen, Prozesse, Kultur und sein Personal – und seine Themen nachhaltiger ausrichten bzw. sich an Nachhaltigkeitskriterien orientieren. (2) Das HR-Management kann andere Unternehmensbereiche darin unterstützen, sich nachhaltiger auszurichten, und (3) das HR-Management kann über einen gemeinsamen Nachhaltigkeitsfokus zur Integration der verschiedenen Unternehmensbereiche beitragen.

Wir, die Autorinnen und der Autor des vorliegenden Buches, waren ab unterschiedlichen Zeitpunkten in das Forschungsprojekt nHRM involviert:

Stephan Fischer war von Anfang an als Mastermind an der Entwicklung der Projektidee beteiligt und leitete das vom BMBF bewilligte Forschungsprojekt. Eingebunden war er insbesondere in die Konzeption der beiden Teilstudien, die Entwicklung der Erhebungsinstrumente und die inferenzstatistische Auswertung.

Cathrin Eireiner ist 2013 in das bereits angelaufene Forschungsprojekt und direkt in die qualitative Datenerhebung eingestiegen. Sie war zudem wesentlich an der Auswertung und Interpretation der qualitativen Daten beteiligt und hat umfassend am theoretischen Rahmen gearbeitet.

Schließlich stieß 2014 Sabrina Weber zum Forschungsprojekt dazu. Ihre Schwerpunkte lagen in der Integration bzw. Verbindung von qualitativer und quantitativer Teilstudie, der

anschließenden Entwicklung und Umsetzung der Onlinebefragung sowie der deskriptiv-statistischen Auswertung.

Den Projektbericht, der die wesentliche Basis für dieses Buch bildete, konzipierten und schrieben Sabrina Weber und Stephan Fischer unter Rückgriff auf Vorarbeiten von Cathrin Eireiner (theoretischer Rahmen) und Erika Czilli (Interviewstudie).

Wir haben die Kapitel des vorliegenden Buches vier größeren Teilen zugeordnet, bei denen jeweils eine Person federführend dafür Sorge getragen hat, dass der zugrunde liegende Projektbericht bzw. die während des Forschungsprojekts gewonnenen Erkenntnisse für die Buchpublikation, die insbesondere Interessierten an und aus der Praxis eine fundierte und informative Quelle zum Thema »nachhaltiges HR-Management« sein soll, angepasst bzw. aufbereitet wurden:

Teil 1 (Kapitel 1 bis 3) befasst sich zunächst mit bestehenden Ansätzen und Konzepten in Wissenschaft und Praxis: Was ist nachhaltiges HR-Management? Die Federführung für diesen Teil hatte Cathrin Eireiner inne.

In Teil 2 (Kapitel 4 und 5) werden die Ergebnisse der qualitativen Interviewstudie vorgestellt: Welches Verständnis von Nachhaltigkeit und nachhaltigem HR-Management besteht in Unternehmen? Federführend für diesen Teil war Sabrina Weber.

Anschließend geht Teil 3 (Kapitel 6 bis 10) der Frage nach, wie HR nachhaltiges Verhalten im Unternehmen beeinflussen kann, und präsentiert die Ergebnisse der quantitativen Onlinebefragung. Für diesen Teil war Stephan Fischer federführend.

Teil 4 (Kapitel 11 und 12) schließlich fragt: Was bedeutet das konkret für die (Umsetzung in der) Praxis? Dieser Teil präsentiert auf Basis unserer Untersuchungsergebnisse nachvollziehbar und praxisbezogen Ableitungen und Empfehlungen für ein nachhaltiges HR-Management in Organisationen. Die Federführung für diesen Teil lag ebenfalls bei Stephan Fischer.

Zum Gelingen des Forschungsprojekts, des zugehörigen Projektberichts und des daraus entwickelten und hier vorliegenden Buches haben neben uns viele Köpfe in der Hochschule Pforzheim beigetragen:

Ohne unsere ehemalige Kollegin Kirke Knepel wäre weder der Antrag für das dem vorliegenden Buch zugrunde liegende Forschungsprojekt formuliert noch erfolgreich gestaltet worden.

Unsere ehemalige Kollegin Erika Czilli hat während der Projektlaufzeit die Übersicht über die Datenmenge der Interviewstudie behalten. Sie war insbesondere in die qualitative Datenerhebung und -auswertung eingebunden.

Im Verlauf des Forschungsprojekts ist zudem unsere ehemalige Kollegin Annegret Zimmermann immer eingesprungen, wenn »Not am Mann oder an der Frau« war.

Unsere Kollegin Ulrike Mosbach hat im Rahmen des Projektberichts bei der Konzeption der beiden entwickelten Qualifikationsprogramme dafür gesorgt, dass am Ende alle formalen Anforderungen erfüllt wurden.

Eine große Stütze waren uns die studentischen und wissenschaftlichen Hilfskräfte, die über die Jahre mitgewirkt haben. Stellvertretend dafür stehen Laura Weik (Korrektur und Layout des Projektberichts) und Sarah Karski (Literaturrecherche sowie Korrektur und Layout des Buchmanuskripts). Sie haben uns jeweils mit kritischem Blick auf Redundanzen, Inkohärenzen oder Unklarheiten aufmerksam gemacht, die Übersicht über Textteile und

Versionen behalten und am Ende alles mit sorgfältigem Schliff zu einem Dokument in einheitlichem Layout verbunden.

Empirische Forschung lebt von Beteiligung. Aus diesem Grund bedanken wir uns bei allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern im Rahmen der Interviewstudie sowie bei den Teilnehmenden an der Onlinebefragung. Ohne Ihr Engagement und Ihre Unterstützung wären die diesem Buch zugrunde liegenden Erkenntnisse des Forschungsprojekts schlicht nicht möglich gewesen.

Schließlich haben wir auf dem Weg zum vorliegenden Buch professionelle Unterstützung und Begleitung erfahren. Ein herzliches Dankeschön an Sonja Hilzinger. Sie haben dieses Manuskript als Lektorin mit großer Umsicht und Sorgfalt betreut und standen uns mit Rat und Tat zur Seite. Vonseiten des Verlags haben uns Frank Baumgärtner, Martin Bergmann und Claudia Dreiseitel wohlwollend und geduldig Unterstützung im Entstehungs- und Finalisierungsprozess des Manuskripts zukommen lassen – vielen Dank Ihnen hierfür.

Etwaige verbliebene Fehler und Ungereimtheiten inhaltlicher und formaler Art gehen zu unseren Lasten.

Wir wünschen uns, dass unser Buch Inspiration und Begleitung sein kann, wenn es darum geht, über nachhaltiges HR-Management nachzudenken – und schließlich die Umsetzung zu wagen und das Thema in der Praxis konsequent voranzutreiben.

Karlsruhe/Pforzheim/Konstanz

Stephan Fischer Cathrin Eireiner Sabrina Weber

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Was ist nachhaltiges HR-Management? Ansätze und Konzepte in Wissenschaft und Praxis	1
1 Ausgangslage: Nachhaltigkeit und nachhaltiges HR-Management	3
1.1 Nachhaltigkeit: Ansätze und Geschäftsmodelle	3
1.1.1 Ansatz »Triple Bottom Line« (TBL)	8
1.1.2 Ansatz »Ressourcenerhalt«	11
1.1.3 Transformation hin zu nachhaltigen Geschäftsmodellen	13
2 Bestehende Ansätze der gemeinsamen Betrachtung von Nachhaltigkeit und HRM	17
2.1 Drei potenziell nachhaltigkeitsorientierte Management- und HRM-Konzepte	18
2.2 Praxisorientierte Literatur zu nachhaltigem HR-Management	23
2.3 Wissenschaftliche Literatur zu nachhaltigem HR-Management	26
2.4 Zusammenführung: 21 nachhaltigkeitsrelevante HR-Elemente	29
2.4.1 Element 1: Leitlinien, Mission und Code of Conduct	31
2.4.2 Element 2: HR-Ziele und HR-Strategie	31
2.4.3 Element 3: HR-Kultur und Werte	32
2.4.4 Element 4: Planung, Controlling und Reporting	33
2.4.5 Element 5: Organisation und Prozesse	34
2.4.6 Element 6: IT-Einsatz	35
2.4.7 Element 7: Employer Branding, Personalmarketing (Rekrutierung) und Personalauswahl	36
2.4.8 Element 8: Arbeitsplatzbeschreibungen, Personaleinsatz und Gestaltung der Arbeitsbedingungen	37
2.4.9 Element 9: Anreiz- und Vergütungssysteme	38
2.4.10 Element 10: Einführung neuer Mitarbeitender	39
2.4.11 Element 11: Mitarbeiterbindung	40
2.4.12 Element 12: Personalfreisetzung	40
2.4.13 Element 13: Personal- und Führungskräfteentwicklung (inkl. Kompetenz- und Potenzialmanagement)	41

2.4.14	Element 14: Veränderungsmanagement und Werteveränderung	42
2.4.15	Element 15: Teamentwicklung, Coaching und Mentoring	42
2.4.16	Element 16: Führungsverhalten und Management by Objectives	43
2.4.17	Element 17: Motivation und Schaffung von Vertrauen	44
2.4.18	Element 18: Kommunikation und Mitarbeiterinformation	45
2.4.19	Element 19: Performance Management	45
2.4.20	Element 20: Diversity Management	46
2.4.21	Element 21: Gruppen- und Teamarbeit	47
2.4.22	Zusammenfassung: 21 HR-Elemente	47
2.5	Rollen und Rollenverständnisse des nachhaltigen HRM (nHRM) im Unternehmen	49
3	Entwicklung eines erkenntnisgestützten Rahmenmodells	53
3.1	Theoretische Zusammenführung und Ableitung der forschungsleitenden Fragen	53
3.1.1	Nachhaltige Ausrichtung des HRM	54
3.1.2	Unterstützung anderer Bereiche durch ein nHRM	56
3.1.3	Integration im Unternehmen durch Nachhaltigkeit	56
3.2	Zusammenfassung	58
Welches Verständnis von Nachhaltigkeit und nachhaltigem HR-Management besteht in Unternehmen? Ergebnisse einer qualitativen Interviewstudie		
		61
4	Rahmendaten der Interviewstudie	63
4.1	Zur Auswahl der untersuchten Unternehmen	63
4.2	Durchführung und Auswertung der Interviews	64
5	Ergebnisse der Fallstudien	67
5.1	Verständnis des Begriffs Nachhaltigkeit in der Praxis: Nachhaltigkeitstypen	68
5.2	Derzeitiger und künftiger Stellenwert von Nachhaltigkeit (TBL) in den Fallunternehmen	71
5.2.1	Einschätzungen zum derzeitigen Stellenwert von Nachhaltigkeit (TBL) im Unternehmen	72
5.2.2	Einschätzungen zum künftigen Stellenwert von Nachhaltigkeit (TBL) im Unternehmen	73
5.2.3	Begründungen und Erläuterungen zum derzeitigen und künftigen Stellenwert von Nachhaltigkeit	74
5.2.4	Einschätzungen des derzeitigen und künftigen Stellenwerts im Interviewverlauf	79

5.3	Welche HR-Elemente sind für Nachhaltigkeit im Unternehmen wichtig?	80
5.4	Wie sind die ausgewählten HR-Elemente in den Unternehmen ausgestaltet?	92
5.4.1	Das HR-Element »Personal- und Führungskräfteentwicklung« (HR und HR-Kunden)	92
5.4.2	Das HR-Element »Leitlinien, Mission und Code of Conduct« (HR und HR-Kunden)	95
5.4.3	Das HR-Element »Employer Branding, Personalmarketing und Personalauswahl« (HR und HR-Kunden)	97
5.4.4	Das HR-Element »Führungsverhalten und Management by Objectives« (HR)	99
5.4.5	Das HR-Element »Kommunikation und Mitarbeiterinformation« (HR)	100
5.4.6	Das HR-Element »Motivation und Schaffung von Vertrauen« (HR-Kunden)	102
5.4.7	Das HR-Element »Mitarbeiterbindung« (HR-Kunden)	104
5.4.8	Das HR-Element »Veränderungsmanagement und Werteveränderung« (HR-Kunden)	106
5.5	Zwischenfazit: HR und HR-Kunden in gegenseitiger Verantwortung für nachhaltigkeitsrelevante HR-Elemente	108
5.6	Anforderung an HR-Kunden – und in der Folge an HR	110
5.7	Unternehmenskultur und Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen	113
5.7.1	Beschreibung der Unternehmenskultur	114
5.7.2	Rolle der Unternehmenskultur für die Verankerung von Nachhaltigkeit	117
5.7.3	Eine Rolle von HR für die Nachhaltigkeit(-skultur) im Unternehmen?	118
5.7.4	Zwischenfazit: Wodurch kann Nachhaltigkeit im Unternehmen gefördert werden?	121
5.8	Zusammenfassung und Ableitungen	125

**Wie kann HR nachhaltiges Verhalten im Unternehmen beeinflussen?
Ergebnisse einer quantitativen Onlinebefragung**

129

6 Konzeption der Befragung

131

6.1 Verknüpfung mit der qualitativen Interviewstudie

131

6.2 Forschungsleitende Überlegungen und zentrale Hypothesen ..

132

6.3 Vorteile und Grenzen

134

7 Vorgehen/Methodik in der Befragung

135

7.1 Fragebogenentwicklung

135

7.2	Durchführung der Befragung.....	136
7.2.1	Pretest.....	136
7.2.2	Feldzugang.....	136
7.2.3	Technische Umsetzung	136
7.3	Beschreibung der Stichprobe	137
7.3.1	Gesamtsample und Abbrüche.....	138
7.3.2	Strukturelle Merkmale der Unternehmen	138
7.3.3	Strukturelle Merkmale der Personalabteilung.....	141
7.3.4	Merkmale der Befragten	143
8	Beschreibung der Variablen	145
8.1	Operationalisierung der Variablen zum nachhaltigen Verhalten	145
8.1.1	Operationalisierung des nachhaltigen Verhaltens der Mitarbeitenden	145
8.1.2	Operationalisierung des nachhaltigen Verhaltens der Unternehmen	147
8.2	Operationalisierung der organisationalen Kontextvariablen ..	148
8.3	Operationalisierung der Variablen zu den HR-Elementen	150
8.3.1	Operationalisierung des HR-Elements Personalentwicklung ..	151
8.3.2	Operationalisierung des HR-Elements Führungskräfteentwicklung	152
8.3.3	Operationalisierung des HR-Elements Personalführung	153
8.3.4	Operationalisierung des HR-Elements Anreizsysteme	154
8.3.5	Operationalisierung des HR-Elements Personalauswahl	155
9	Ergebnisse der Befragung.....	157
9.1	Deskription der Forschungsergebnisse.....	157
9.1.1	Hypothese 1: Das nachhaltige Verhalten der Mitarbeitenden und der Unternehmen korreliert.....	157
9.1.2	Hypothese 2: Das nachhaltige Verhalten der Mitarbeitenden wird durch organisationale Kontextvariablen beeinflusst	160
9.1.3	Hypothese 3: Das nachhaltige Verhalten der Mitarbeitenden wird durch HR-Elemente beeinflusst	167
9.1.4	Gesamtmodell der signifikanten Zusammenhänge	172
9.2	Interpretation der Forschungsergebnisse	173
9.2.1	Interpretation der Ergebnisse zur Triple Bottom Line	173
9.2.2	Interpretation der Ergebnisse zu den organisationalen Kontextvariablen	174
9.2.3	Interpretation der Ergebnisse zu den HR-Elementen	178
10	Ableitungen für das nachhaltige HR-Management.....	183

Was bedeutet das für die Praxis? Handlungsempfehlungen zum nachhaltigen HR-Management	185
11 Neun Empfehlungen für Unternehmen	187
11.1 Handlungsempfehlung 1: Die Grundlagen von Nachhaltigkeit klären	187
11.2 Handlungsempfehlung 2: Die Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen sicherstellen	189
11.3 Handlungsempfehlung 3: Die Kommunikation von Nachhaltigkeit im Unternehmen gewährleisten	191
11.4 Handlungsempfehlung 4: Die Rolle der Personalabteilung beim Thema Nachhaltigkeit neu ausrichten	192
11.5 Handlungsempfehlung 5: Die Anpassung der HR-Elemente zur Förderung von Nachhaltigkeit gestalten	192
11.5.1 Handlungsempfehlung 5.1: Die Personal- und Führungskräfteentwicklung gestalten	193
11.5.2 Handlungsempfehlung 5.2: Die Personalauswahl gestalten ...	194
11.5.3 Handlungsempfehlung 5.3: Die Anreiz- und Vergütungssysteme gestalten	196
11.6 Handlungsempfehlung 6: Die Führung zur Entwicklung von mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen nutzen	196
11.7 Handlungsempfehlung 7: Die Mitbestimmung als Treiber von Nachhaltigkeit gewinnen	198
11.8 Handlungsempfehlung 8: Die Kongruenz von Nachhaltigkeit bei Mitarbeitenden und Unternehmen herstellen	198
11.9 Handlungsempfehlung 9: Nachhaltigkeit im Unternehmensumfeld gestalten	199
12 Drei Stufen der nachhaltigen Entwicklung	201
13 Anhang	203
13.1 Interviewstudie: Kriterien zur Auswahl der Unternehmen	203
13.2 Interviewstudie: Durchführung der Interviews	204
13.3 Interviewstudie: Auswertung der Interviews	206
13.4 Interviewstudie: Gütekriterien für qualitative Untersuchungen	207
13.5 Onlinebefragung: Beschreibung der Stichprobe	209
13.6 Onlinebefragung: Beschreibung der Variablen zum nachhaltigen Verhalten	210
13.7 Onlinebefragung: Beschreibung der organisationalen Kontextvariablen	215
13.8 Onlinebefragung: Beschreibung der Variablen zu den HR-Elementen	219
Literaturverzeichnis	231
Über die Autorinnen und den Autor	242

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	CSR-Typologie der Geschäftsmodelle	8
Abb. 2:	Bereiche der Nachhaltigkeit	10
Abb. 3:	Drei »Ambitionsniveaus eines nachhaltigen Managements«	12
Abb. 4:	Vier-Phasen-Modell nach Roome und Louche 2016	13
Abb. 5:	Transformationsprozess hin zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell	14
Abb. 6:	Framework für eine TBL-orientierte Nachhaltigkeit	15
Abb. 7:	HR-Business-Partner-Modell nach Ulrich 1997	19
Abb. 8:	Nach oben offene CSR-Reifegradpyramide	20
Abb. 9:	Inhalte der ISO 26000	21
Abb. 10:	Architektur der Green HRM nach Ang 2017	22
Abb. 11:	Dimensionen des nachhaltigen Personalmanagements	23
Abb. 12:	Vier Rollen von HR im Bezug auf Nachhaltigkeit	51
Abb. 13:	Ordnungsschema des nachhaltigen Personalmanagements	55
Abb. 14:	Verankerung von Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur	58
Abb. 15:	Fallunternehmen	63
Abb. 16:	Hauptteil des Interviewleitfadens: Vier Themenfelder	65
Abb. 17:	Sieben Nachhaltigkeitstypen	69
Abb. 18:	Sieben Nachhaltigkeitstypen nach Personengruppe und Unternehmen	70
Abb. 19:	Ausgewählte wichtige HR-Elemente für Nachhaltigkeit (gesamt)	81
Abb. 20:	Ausgewählte wichtige HR-Elemente für Nachhaltigkeit (HR-Kunden)	83
Abb. 21:	Ausgewählte wichtige HR-Elemente für Nachhaltigkeit (HR)	84
Abb. 22:	Ausgewählte wichtige HR-Elemente für Nachhaltigkeit (U1, U2)	85
Abb. 23:	Ausgewählte wichtige HR-Elemente für Nachhaltigkeit (U3, U4)	86
Abb. 24:	Nachhaltigkeitstyp und Beschreibung der Unternehmenskultur	115
Abb. 25:	Zusammenfassung der TBL-Beispiele	123
Abb. 26:	Analyserahmen der Befragung	133
Abb. 27:	Bundesländer der Standorte	139
Abb. 28:	Branche	139
Abb. 29:	Verarbeitendes Gewerbe	140
Abb. 30:	Größe des Standorts	140
Abb. 31:	Seniorität	142
Abb. 32:	Alle möglichen Korrelationen der Faktoren zum nachhaltigen Verhalten	159
Abb. 33:	Grafische Darstellung zum Einfluss der organisationalen Kontextvariablen	166

XVI Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 34:	Grafische Darstellung zum Einfluss der HR-Elemente	172
Abb. 35:	Schematische Darstellung der signifikanten Gesamtzusammenhänge	173
Abb. 36:	Die drei Stufen der nachhaltigen Entwicklung	201
Abb. 37:	Andere Branche	209
Abb. 38:	Umsatz Endkunden/Endverbraucher	209

Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1:	Integration sozialer und ökologischer Aspekte in das Kerngeschäft	7
Tab. 2:	HR-Elemente (Verdichtung)	30
Tab. 3:	21 HR-Elemente (den Interviewten vorgelegte Begriffsdefinitionen)	48
Tab. 4:	Anzahl der Interviewten in den vier Fallunternehmen nach Bereich	64
Tab. 5:	Derzeitiger und künftiger Stellenwert von Nachhaltigkeit (Interviewpersonen)	72
Tab. 6:	Stellenwert Nachhaltigkeit auf einer Skala von 1 bis 10	73
Tab. 7:	Meistgenannte HR-Elemente (U1, U2 nach HR und HR-Kunden)	88
Tab. 8:	Meistgenannte HR-Elemente (U3, U4 nach HR und HR-Kunden)	90
Tab. 9:	Ausgewählte wichtige HR-Elemente für Nachhaltigkeit	91
Tab. 10:	Gegenseitige Verantwortung für HR-Elemente	109
Tab. 11:	Beschreibung der Unternehmenskultur: Unternehmen 1	115
Tab. 12:	Beschreibung der Unternehmenskultur: Unternehmen 2	116
Tab. 13:	Beschreibung der Unternehmenskultur: Unternehmen 3	116
Tab. 14:	Beschreibung der Unternehmenskultur: Unternehmen 4	117
Tab. 15:	Rolle von HR bei der Verankerung von Nachhaltigkeit	121
Tab. 16:	Feldbericht	137
Tab. 17:	Überblick Stichprobe (in % der Befragten)	141
Tab. 18:	Komponentenmatrix ^a der rotierten Faktoranalyse (nachhaltiges Verhalten Mitarbeitende)	146
Tab. 19:	Komponentenmatrix ^a der rotierten Faktoranalyse (nachhaltiges Verhalten Unternehmen)	148
Tab. 20:	Komponentenmatrix ^a der rotierten Faktoranalyse (organisationale Kontextvariablen)	150
Tab. 21:	Komponentenmatrix ^a der rotierten Faktoranalyse (Personalentwicklung)	152
Tab. 22:	Komponentenmatrix ^a der rotierten Faktoranalyse (Führungskräfteentwicklung)	153
Tab. 23:	Komponentenmatrix ^a der rotierten Faktoranalyse (Personalführung)	154
Tab. 24:	Komponentenmatrix ^a der rotierten Faktoranalyse (Anreiz- und Vergütungssysteme)	154
Tab. 25:	Komponentenmatrix ^a der rotierten Faktoranalyse (Personalauswahl)	155
Tab. 26:	Gegenüberstellung der HR-Elemente und der identifizierten Faktoren	156
Tab. 27:	Korrelationsanalyse der vier Faktoren zum nachhaltigen Verhalten	160
Tab. 28:	Der Einfluss der organisationalen Kontextvariablen (sozial-ökologisches Verhalten)	164

XVIII Verzeichnis der Tabellen

Tab. 29:	Der Einfluss der organisationalen Kontextvariablen (ökonomisches Verhalten)	166
Tab. 30:	Der Einfluss der HR-Elemente (sozial-ökologisches Verhalten)	169
Tab. 31:	Der Einfluss der HR-Elemente (ökonomisches Verhalten)	170
Tab. 32:	Nachhaltiges Handeln individueller Akteure (deskriptive Statistiken)	210
Tab. 33:	Nachhaltiges Handeln individueller Akteure (inhaltliche Beschreibung)	211
Tab. 34:	Nachhaltiges Handeln korporativer Akteure (deskriptive Statistiken)	212
Tab. 35:	Nachhaltiges Handeln korporativer Akteure (inhaltliche Beschreibung)	214
Tab. 36:	Strukturelle Unternehmensdaten (deskriptive Statistiken)	215
Tab. 37:	Personalwirtschaftliche Kennzahlen (deskriptive Statistiken)	215
Tab. 38:	Besondere Charakteristika (deskriptive Statistiken)	216
Tab. 39:	Organisationale Kontextvariablen (inhaltliche Beschreibung)	218
Tab. 40:	HR-Element Personalentwicklung (deskriptive Statistiken)	220
Tab. 41:	HR-Element Personalentwicklung (inhaltliche Beschreibung)	221
Tab. 42:	HR-Element Führungskräfteentwicklung (deskriptive Statistiken)	222
Tab. 43:	HR-Element Führungskräfteentwicklung (inhaltliche Beschreibung)	224
Tab. 44:	HR-Element Personalführung (deskriptive Statistiken)	224
Tab. 45:	HR-Element Personalführung (inhaltliche Beschreibung)	225
Tab. 46:	HR-Element Anreiz- und Vergütungssysteme (deskriptive Statistiken) ...	226
Tab. 47:	HR-Element Anreiz- und Vergütungssysteme (inhaltliche Beschreibung)	227
Tab. 48:	HR-Element Personalauswahl (deskriptive Statistiken)	228
Tab. 49:	HR-Element Personalauswahl (inhaltliche Beschreibung)	229

**Was ist nachhaltiges
HR-Management?
Ansätze und Konzepte
in Wissenschaft und Praxis**



1 Ausgangslage: Nachhaltigkeit und nachhaltiges HR-Management

Der Begriff »Nachhaltigkeit« findet sich seit einigen Jahren zunehmend im alltäglichen Sprachgebrauch und scheint sich dort fest zu etablieren. Allerdings existieren sowohl für den Begriff »Nachhaltigkeit« als auch für den Ausdruck »nachhaltiges Personalmanagement« bzw. »nachhaltiges HR-Management« verschiedene Definitionen und zugrunde liegende Konzepte. So merken Wirtenberg et al. (2007: 11) an: »The term »sustainability« means different things to different people.« Publikationen und Studienergebnisse müssen daher immer vor dem Hintergrund der arbeitsleitenden Definition eingeordnet werden. In den beiden folgenden Abschnitten werden daher zunächst bestehende Konzepte und Ansätze bezüglich Nachhaltigkeit sowie Nachhaltigkeit und Human Resource Management (HRM) skizziert.

1.1 Nachhaltigkeit: Ansätze und Geschäftsmodelle

Nachhaltigkeit kann als das herausforderndste Thema des 21. Jahrhunderts gelten. Dabei wird im heutigen Sprachgebrauch der Begriff nachhaltig vielfach als Synonym für »langfristig«, »strategisch« oder auch »erfolgreich« verwendet.¹ Diese drei Betrachtungsfacetten bilden das Nachhaltigkeitsverständnis und die dazugehörige Vision basierend auf der bedeutsamen Brundtland-Kommissionserklärung nur in Teilen ab.

HINTERGRUND

Von Brundtland bis heute

1987 definierte die sogenannte Brundtland-Kommission im Rahmen des von ihr erarbeiteten Leitbilds einer nachhaltigen Entwicklung für Staaten: »Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs« (WCED 1987: 43).

1 Ursprünglich soll der Begriff zuerst im Zusammenhang mit der unkontrollierten Abholzung von Wäldern im 18. Jahrhundert verwendet worden sein, als Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz aus Freiberg dafür plädierte, dass bei der Abholzung auf eine kontinuierliche und nachhaltige Nutzung geachtet werden solle, d. h. dass nur so viele Bäume gefällt werden, wie auch nachwachsen können (vgl. z. B. Pufé 2014: 34 ff.).

Im Jahr 1992 wurde die Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro einberufen, auf der die Agenda 21 (vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit 1992) sowie die Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung (vgl. United Nations 1992) verabschiedet wurden. Diese Konferenz schuf eine breite Akzeptanz in der Politik, bei Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen dafür, dass ökonomische, ökologische und soziale Ziele untrennbar zusammenhängen (vgl. Keating 1993).

Auch drei Dekaden nach der Formulierung dieser herausfordernden Vision und des Leitbildes ist dieses bedauerlicherweise noch nicht Realität geworden. Klar ist inzwischen, dass es zur Verwirklichung und Umsetzung der Vision mehr braucht als staatliche Regulierungen bezüglich beispielsweise Klimawandel in Form des Pariser Klimaabkommens aus dem Jahre 2016, Wasserreinhaltung oder Arbeitnehmerschutzrechten.

Vor allem die letzten zehn Jahre haben gezeigt, dass viele Ansätze zur Erreichung der Vision in der Innovationskraft und dem Verhalten von Unternehmen liegen. Proaktives Handeln des privaten Wirtschaftssektors wird inzwischen als fundamentale Notwendigkeit angesehen, gesellschaftliche Nachhaltigkeit zu verwirklichen. Dabei scheinen insbesondere nachhaltige Unternehmens- und personale Führung entscheidend zu sein (MIT 2017).

Der Zusammenhang zwischen Unternehmen auf der einen Seite und Nachhaltigkeit auf der anderen Seite ist jedoch komplexer. Zum einen scheint der Erfolg gesellschaftlicher Nachhaltigkeit von Unternehmen abhängig – zum anderen gefährden der fortschreitende Rückgang natürlicher Ressourcen sowie Gefahren für die Umwelt die Stabilität unternehmerischer Wertschöpfungsketten.

Auch gesellschaftliche Dynamiken, aus denen Werteveränderung vieler Menschen erwachsen, führen zu neu definierten Erwartungen an die Unternehmen. Es steigen die Erwartungen der internen und externen Anspruchsgruppen wie Kunden, Behörden, Investoren und Mitarbeitende. In Zeiten zunehmender Transparenz und globaler Vernetzung hinterfragen sowohl »Stakeholder« der Unternehmen als auch Mitarbeitende vermehrt den »Sinn« der Arbeit und die mittel- bis langfristige Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft. Eine reine »Profitorientierung« als Selbstzweck überzeugt viele nicht mehr (Bungard 2017). Mit einer solchen Haltung definieren diese Stakeholder-Gruppen die Marktnachfrage und Marktregulierungsmechanismen neu.

Um mit den veränderten Anforderungen umgehen zu können, müssen Unternehmen in einer Anpassungsreaktion wiederum ihre Art der Wertschöpfung neu gestalten. Lüdeke-Freund (2018) betont, dass das Ausmaß der Nachhaltigkeit eines Unternehmens untrennbar damit zusammenhängt, auf welche Art und Weise das Unternehmen Wert schafft (engl. »value creation«). Infolgedessen versuchen immer mehr Unternehmen, Nachhaltigkeit in ihre Geschäfts-DNA (vgl. MIT 2011, 2012, 2013, 2017) zu integrieren.

CHECKLISTE**Welche Aspekte tragen dazu bei, Nachhaltigkeit in die Geschäfts-DNA zu integrieren?**

1. Formulieren einer Nachhaltigkeitsstrategie
2. Fokus der Aktivitäten auf Material und Ressourcen
3. Aufbau einer zur Strategie passenden Organisation(sstruktur)
4. Etablierung eines neuen oder Weiterentwicklung des Businessmodells
5. Entwicklung eines Nachhaltigkeits-Business-Cases
6. Etablierung des oberen Managements als Thementreiber
7. Entwicklung einer überzeugenden Business Story für Investoren
8. Zusammenarbeit mit verschiedenen Stakeholdern

Basierend auf den Erkenntnissen von MIT 2017.

Eine holistische und erfolgreiche Integration stellt sicher, dass Nachhaltigkeit für ein Unternehmen nicht nur ein »geldfressendes Aktivitätenbündel« (vgl. Kiron et al. 2013), sondern sogar äußerst profitabel sein kann, wie eine Untersuchung von Høgevold und Svensson (2012) zeigt. Ihre Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass Kunden, v. a. größere Unternehmen, dazu tendieren, weniger preissensibel zu sein, wenn ein Produkt mit einem geringeren ökologischen Fußabdruck zur Auswahl steht. Ähnliche Befunde von Kiron et al. (2012: 71 f.) zeigen, dass nachhaltige Unternehmensprozesse zu Wettbewerbsvorteilen führen, während sie gleichzeitig die Bedürfnisse der Stakeholder befriedigen. Blumberg und Lin-Hi (2015) weisen darauf hin, dass steigende Umsätze nachhaltig agierender Unternehmen dazu beitragen, die bestehende Trade-off-Ansicht² in vielen Managementetagen durch die Einsicht zu ersetzen, dass die Verbindung von Profitorientierung und Nachhaltigkeit kein Widerspruch ist, sondern Nachhaltigkeit den Profit sogar fördert.

Auch laut Bungard (2017) schreiben immer mehr Unternehmen Erfolgsgeschichten aufgrund der Einführung eines Geschäftsmodells und Managementparadigmas, welches Nachhaltigkeit und Profitabilität nicht als Gegensatz versteht, sondern in Einklang miteinander bringt. Viele Autoren kommen zu dem Schluss, dass Unternehmen im Zuge einer Nachhaltigkeitsbemühung ihr Geschäftsmodell transformieren müssen (Bocken et al. 2014; Hart und Milstein 2003; Hawken et al. 1999; Lüdeke-Freund 2010; Schaltegger et al. 2012; Stubbs und Cocklin 2008; Wells 2008).

Und tatsächlich fanden Schaltegger und Lüdeke-Freund (2013) Belege dafür, dass in einer beträchtlichen Zahl von Branchen die Anzahl der Unternehmen, die nachhaltige Geschäftsmodelle etablieren, um einerseits betriebswirtschaftlich erfolgreich zu sein und andererseits einen großen potenziellen Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen, steigt.

Nachhaltige Businessmodelle

Teece (2010) definierte die Wertschöpfungsfunktion eines Geschäftsmodells wie folgt:

»A business model describes the design or architecture of the value creation, delivery and capture mechanisms employed. The essence of a business model is that it crystalli-

2 Trade-off-Ansicht besagt, dass Nachhaltigkeit auf Kosten der Profitabilität geht und damit unvereinbar ist.

zes customer needs and ability to pay, defines the manner by which the business enterprise responds to and delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit through the proper design and operation of the various elements of the value chain.« (p. 179)

Mit dieser Definition wird klar, dass Geschäftsmodelle die Verbindung zwischen dem internen (Arbeits-)Verhalten in Unternehmen und den externen Größen wie dem Kunden und der Wertbestimmung darstellen.

Schaltegger et al. (2016) definieren auf der Basis der Arbeit von Teece und aktuellen wissenschaftlichen Diskussionen ein nachhaltiges Geschäftsmodell wie folgt:

»A business model for sustainability helps describing, analyzing, managing, and communicating

(i) a company's sustainable value proposition to its customers, and all other stakeholders,

(ii) how it creates and delivers this value

(iii) and how it captures economic value while maintaining or

regenerating natural, social, and economic capital beyond its organizational boundaries.« (p. 6)

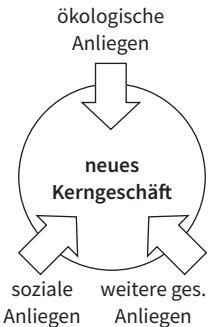
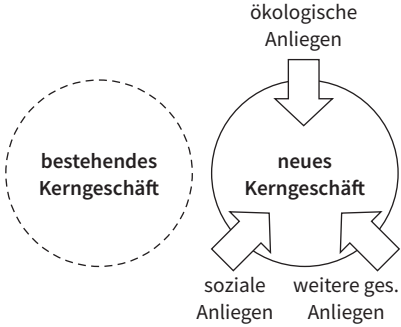
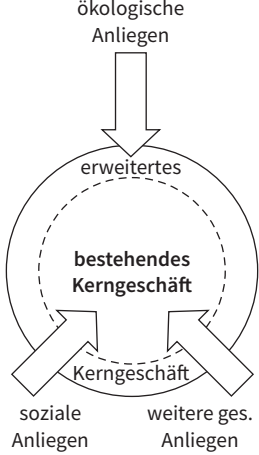
Nachhaltige Geschäftsmodelle zeichnen sich nach Schneider und Schmidpeter (2015) dadurch aus, dass sie die drei Facetten der Nachhaltigkeit in einem Modell zusammenführen, unternehmerische Lösungen für die gesellschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts aufzeigen und dadurch profitabel sind.

Dabei wird der Inhalt des neuen oder modifizierten Geschäftsmodells durch die Inhalte Ökonomie, Ökologie und Soziales bestimmt. Die Umsetzungsmöglichkeiten dieser Modelle erhalten durch die raumgreifende Digitalisierung als simultan ablaufender Trend ein enormes Potenzial (Spieß und Fabisch 2017; Hildebrandt und Landhäußer 2017).

Nach Lüdeke-Freund (2018) kann die Verknüpfung von ökologischen, sozialen und weiteren Gesellschaftsanliegen mit dem ökonomischen Kerngeschäft auf drei grundsätzliche Arten, sogenannten Pfaden, erfolgen (siehe Tabelle 1).

Dabei bedeutet das Verfolgen eines dieser drei Pfade regelmäßige größere Anpassungen, die über eine reine Prozessoptimierung oder neue Produktvarianten hinausgehen. Es bedarf vielmehr eines regelmäßigen Überdenkens der zugrunde liegenden Wertschöpfungslogik.

Wie in den Überlegungen zum Ressourcenerhalt von Müller-Christ (2014) müssen Unternehmen, um Nachhaltigkeit zu erreichen, nicht nur negatives Verhalten und damit Schaden reduzieren, sondern positive Auswirkungen ihres Handelns steigern (vgl. Schmidpeter 2017). Neben dem bisherigen Paradigma »avoiding negative impact« braucht es ein zusätzliches Paradigma »creating positive impact«. Aus der gemeinsamen Betrachtung der beiden Paradigmen entwickeln Schmidpeter und Bungard (2018) eine Typologie von Geschäftsmodellen (siehe Abbildung 1).

Pfad		Beschreibung	Bewertung
Pfad 1		Die Lösung ökologischer und/oder sozialer Probleme wird in das bestehende Kerngeschäft integriert.	Kann dann als Business Case gelten, wenn der der bisherige Geschäftserfolg erhalten bleibt oder erweitert wird.
Pfad 2		Die Lösung ökologischer und/oder sozialer Probleme erfordert die Entwicklung eines neuen Kerngeschäfts.	Kann als Business Case gelten, wenn sich Geschäftserfolg einstellt.
Pfad 3		Das bestehende Kerngeschäft wird um ökologisch und sozial orientierte Bereiche erweitert.	

Tab. 1: Integration sozialer und ökologischer Aspekte in das Kerngeschäft (Quelle: Eigene Darstellung nach Lüdeke-Freund (Bungard 2018: 34/35))