

# GET SUSTAINABLE OR DIE TRYING – WIE HRM NACHHALTIG WIRD!

Stephan Fischer und Kirke Knepel

---

<b>1 PROBLEMSTELLUNG</b>	S. 20
<b>2 THEMATISCHER HINTERGRUND</b>	S. 20
2.1 DER BEGRIFF „NACHHALTIGKEIT“	
2.2 DIE HERAUSFORDERUNG DER NACHHALTIGKEIT IN UNTERNEHMEN	
<b>3 NACHHALTIGKEIT IN DER HR-PRAXIS</b>	S. 22
3.1 NACHHALTIGES HRM IN DER LITERATUR	
3.2 HOLISTISCHES MODELL VON NACHHALTIGKEIT IM HRM	
<b>4 AUSBLICK UND NÄCHSTE FORSCHUNG</b>	S. 24

---

## 1. Problemstellung

Das Human Resources Management (HRM) hat schon viele Entwicklungen erfahren. Den vorläufigen Höhepunkt in der betrieblichen Praxis hat es im HR Business Partner Modell von Ulrich<sup>1</sup> erreicht. Die HRM-Praxis lässt sich anhand dreier Dimensionen strukturieren: Bei der **HR Governance**<sup>2</sup> steht die Führung und Steuerung der Humanressourcen im Zusammenspiel mit Aufsichtsgremien und Geschäftsleitung im Fokus und beinhaltet Kategorien wie HR Politik und HR Strategie. Die **HR Organisation** betrachtet die Aufbau- sowie die Ablauforganisation von HR und befasst sich mit den verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten der Strukturen und Prozesse von HR Arbeit. Die **HR Funktion** schließlich beschreibt die eigentlichen Inhalte der HR-Tätigkeiten (in unserem Verständnis die HR Elemente) und beinhaltet Elemente wie Personalbeschaffung und -freisetzung, die sich z.B. anhand des Lebenszyklus von Mitarbeitern definieren lassen.

Aktuell lässt sich beobachten, dass das HRM wieder an einem Punkt angelangt ist, an dem es sich weiterentwickeln kann. Zu den bisherigen Themen, mit denen sich das HRM beschäftigen soll, kommt ein neuer Trend hinzu: Nachhaltigkeit.<sup>3</sup> Tatsächlich lassen sich seit ca. zwei bis drei Jahren vermehrt Arbeiten finden, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit im Zusammenhang

mit HRM (nHRM) befassen.<sup>4</sup> Zu kritisieren ist dabei der zum Teil unklare Begriff der Nachhaltigkeit, denn in der einschlägigen HRM-Literatur gibt es dazu aktuell keine allgemein gültige Definition.

## 2. Thematischer Hintergrund

### 2.1 Der Begriff „Nachhaltigkeit“

Im heutigen Sprachgebrauch ist nahezu alles nachhaltig, da der Begriff „nachhaltig“ u.a. synonym für „langfristig“, „strategisch“ oder auch „erfolgreich“ verwendet wird. Zudem überschneidet er sich mit dem Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR),<sup>5</sup> wobei CSR jedoch insgesamt als Teil von nachhaltiger Entwicklung gesehen werden kann.<sup>6</sup>

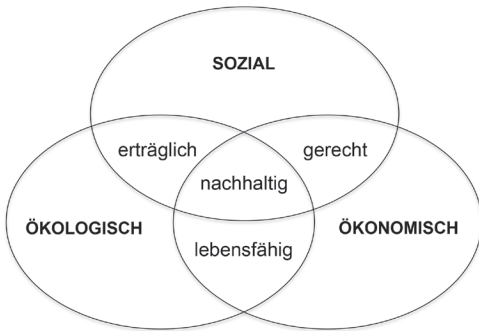
In der eigentlichen Bedeutung meint Nachhaltigkeit, dass „heutige Bedürfnisse auf eine Art und Weise zu befriedigen seien, welche die Überlebensfähigkeit zukünftiger Generationen nicht einschränken“.<sup>7</sup> Dies baut auf dem Verständnis

1 Ulrich, D. (1997): Human resource champions. Harvard Business Press, Boston.  
 2 Hilb, M., Oertig, M. (2010): HR Governance: Wirksame Führung und Aufsicht des Board und Personalmanagements. Luchterhand, Köln.  
 3 Lubin, D. A., Esty, D. C. (2010): Megatrend Nachhaltigkeit. In: Harvard Business Manager, Juli, S. 74-85. Hauff, V. (2010): Vom Zwang, sich in einer komplexen Wirklichkeit zu stellen. In: Organisationsentwicklung, 4, S. 14-18.

4 Stellvertretend seien genannt: Ehnert, I. (2008): Sustainable Human Resource Management: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Physica-Verlag, Heidelberg; Harmon, J.; Fairfield, K. D.; Wirtgenberg, J. (2010): Missing an opportunity: HR leadership and sustainability. In: People & Strategy, 33/1/2010, S. 16-21; Jabbour, C. J. C.; Santos, F. C. A. (2008): The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. In: International Journal of Human Resource Management, 19/12/2008, S. 2133-2154; Zaugg, R. J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management. Gabler, Wiesbaden.  
 5 CSR ist das Konzept, „das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Brüssel.  
 6 Loew, T.; Ankele, K.; Braun, S.; Clausen, J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit.  
 7 Hauff, V. (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Eggenkamp, Greven. Obwohl „Nachhaltigkeit“ erst in den letzten Jahren zum Trend wurde, geht er auf das 18. Jahrhundert zurück, wo er im Zusammenhang mit unkontrollierter Abholzung von Wäldern verwendet wurde. In den letzten Jahren wird meist auf den Brundtland-Bericht und den Erdgipfel in Rio de Janeiro im 1992 verwiesen.

von Nachhaltigkeit auf, dass ökologische, ökonomische und soziale Ziele im Einklang stehen, was häufig auch als „triple bottom line“ (TBL) bezeichnet wird (vgl. Abb. 1).<sup>8</sup>

Abb. 1: Die „triple bottom line“ (TBL) der Nachhaltigkeit<sup>9</sup>



Quelle: Fischer, S. & Knepel, K. (2011): Die neue Rolle des HRM als Sustainability Principal. Personalwirtschaft, 10, S. 54.

Unter Nachhaltigkeit verstehen wir also, dass soziale, ökologische und ökonomische Bedürfnisse gleichermaßen zu berücksichtigen sind und heutiges Handeln zukünftige Handlungsmöglichkeiten nicht einschränken darf.

## 2.2 Die Herausforderung der Nachhaltigkeit in Unternehmen

Die hohe Relevanz des Themas Nachhaltigkeit für das unternehmerische Handeln wird sowohl von der aktuellen Unternehmenspraxis als auch der klassischen Organisationstheorie gestützt. In der Praxis stellt man fest, dass man auf der Internet-Startseite von 22 der 30 DAX-Unternehmen einen Reiter zu Nachhaltigkeit und Verantwortung findet.<sup>10</sup> Obwohl kritisch die Frage nach dem sogenannten Greenwashing<sup>11</sup> zu stellen ist, scheinen die Ausrichtungen der Unternehmen auf das Thema Nachhaltigkeit notwendige Reaktionen auf entsprechende Veränderungen der Marktinteressen zu sein.

Diese Logik deckt sich mit Modellen aus der Organisationstheorie. Insbesondere die Vertreter der Kontingenztheorie unterstellen, dass Unternehmen nur dann am Markt überleben, wenn sie sich an veränderte Umwelten anpassen.<sup>12</sup> Beeinflusst nun also Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher und ökonomischer Megatrend die Umwelt der Unternehmen, dann müssen sich die Unternehmen entsprechend darauf einstellen. Wenn dies mehr als nur Greenwashing sein soll, bedeutet es, dass sich alle Unternehmensteile, und damit auch HR (!), so aufstellen müssen, dass sie selbst nachhaltig(er) werden.

Es sprechen also mehrere Gründe dafür, einen Ansatz zu entwickeln, der HRM und Nachhaltigkeit verbindet. Zudem ist HRM als zentraler Unterstützungsprozess eine Funktion mit wichtiger Bedeutung, die Voraussetzungen für Nachhaltigkeit im unternehmerischen Bereich zu implementieren, da sie über sehr viele Schnittstellen im Un-

8 Savitz, A. W.; Weber, K. (2006): The triple bottom line: how today's best run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too. Jossey-Bass, San Francisco; Zaugg (2009): a.a.O.

9 Betrachtet man den Nachhaltigkeitsbegriff auf der Basis der TBL, so ist eine Maßnahme dann nicht als nachhaltig zu bezeichnen, wenn mit ihr nur ein Bereich (sozial, ökologisch oder ökonomisch) erfüllt wird. Wird mit einer Maßnahme eine Überschneidung von zwei Bereichen erzielt (erträglich, gerecht, lebensfähig), so kann dies als eine der drei Varianten der Nachhaltigkeit 2. Ordnung bezeichnen werden. Die Nachhaltigkeit einer Maßnahme 1. Ordnung besteht danach nur, wenn durch diese sowohl soziale, ökologische als auch ökonomische Ziele adressiert werden.

10 Dabei beziehen 27 der 30 DAX Unternehmen ihre nachhaltige Strategie auf die TBL.

11 Greenwashing bezeichnet kritisch PR-Methoden, die einem Unternehmen in der Öffentlichkeit ein umweltfreundliches und verantwortungsbewusstes Image verleihen, ohne dass es dafür eine tatsächliche Grundlage in Strategie oder Handlung gibt.

12 Lawrence, P. R.; Lorsch, J. W. (1969): Organization and environment: managing differentiation and integration. Richard D. Irwing, Inc., Homewood.

ternehmen verfügt.<sup>13</sup> Offen ist bisher jedoch die Frage, aus welchen Elementen das nHRM in der Praxis tatsächlich besteht.

### 3. Nachhaltigkeit in der HR-Praxis

#### 3.1 Nachhaltiges HRM in der Literatur

Betrachtet man die Literatur zu Nachhaltigkeit im HRM, so stellt man schnell fest, dass es bisher an einem umfassenden Modell zu diesem Thema mangelt. Die Kritik an der bisher veröffentlichten Literatur lässt sich in zwei Kategorien einteilen.

Zum einen kann man feststellen, dass nicht alle Nachhaltigkeitskomponenten berücksichtigt werden und Autoren sich auf einen Ausschnitt der TBL beschränken. So konzentrieren sich einige der in den letzten Jahren veröffentlichten Beiträge zum sogenannten „nachhaltigem Personalmanagement“ auf den sozialen Aspekt der TBL.<sup>14</sup> Die parallel dazu verbreitete Literatur zu Green HRM hingegen stellt den ökologischen Aspekt in den Fokus.<sup>15</sup> Zum anderen findet sich Literatur, die sich mit HRM und Nachhaltigkeit zwar im Sinne der TBL beschäftigt, sich jedoch auf aus-

gesuchte HR-Funktionen fokussiert und entsprechend andere Funktionen vernachlässigt.<sup>16</sup>

Es fehlt daher aktuell an einem Modell zu Nachhaltigkeit im HRM, das auf den zuvor beschriebenen Nachhaltigkeitskomponenten aufbaut und alle Elemente eines nachhaltigen HRMs umfasst. Ein solches Modell soll im Folgenden beschrieben werden.<sup>17</sup>

#### 3.2 Holistisches Modell von Nachhaltigkeit im HRM

Zur Entwicklung eines holistischen Modells von Nachhaltigkeit im HRM muss man, aufbauend auf den drei Dimensionen der HRM-Praxis, Elemente identifizieren, die Nachhaltigkeit im HRM ausmachen können. Dies erfolgt anhand von drei Leitfragen: 1) Welche Elemente werden in der HR-Literatur für mindestens einen Aspekt der TBL als wichtig erachtet? 2) Welche Elemente, die in der Literatur für Nachhaltigkeit in der gesamten Organisation als wichtig erachtet werden, können auf den HR-Bereich übertragen werden? 3) Welche Elemente werden vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitskomponenten als wichtig für Nachhaltigkeit im HRM erachtet?<sup>18</sup>

13 Für eine tiefere Betrachtung, siehe: Vickers, R. M. (2005): Business ethics and the HR role: past, present, and future. In: Human Resource Planning, 28/1/2005, S. 26-32; Wilkinson, A.; Hill, M.; Gollan, P. (2001): The sustainability debate. In: International Journal of Operations & Production Management, 21/12/2001, S. 1492-1502; Boudreau, J. W.; Ramstad, P. M. (2005): Talentship, talent segmentation and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. In: Human Resource Management, 44/2/2005, S. 129-136; Colakoglu, S.; Lepak, D. P.; Hong, Y. (2006): Measuring HRM effectiveness: considering multiple stakeholders in a global context. In: Human Resource Management Review, 16/2006, S. 209-218.

14 Siehe z.B. Ehnert (2008): a.a.O.; Weißenrieder, J.; Kosel, M. (2005): Nachhaltiges Personalmanagement: Acht Instrumente zur systematischen Umsetzung, Gabler Verlag, Wiesbaden; Zaugg (2009): a.a.O.

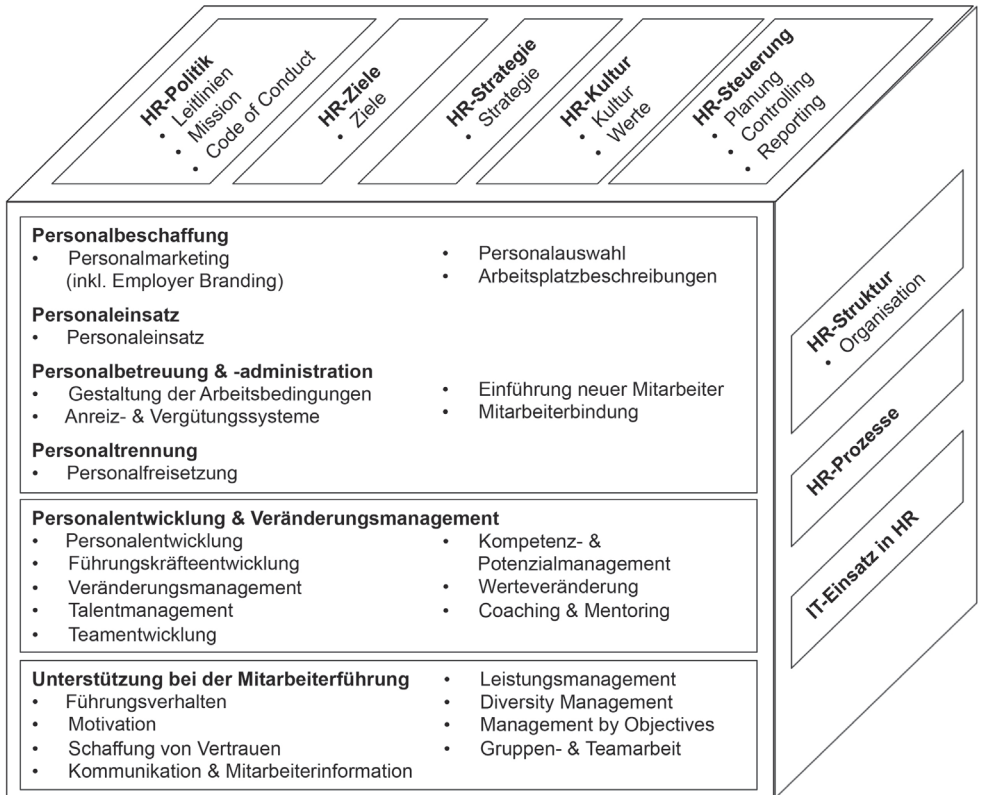
15 Siehe z.B. Jabbour, C. J. C. (2011): How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. In: Industrial and Commercial Training, 43/2/2011, S. 98-105 und Muster, V.; Schrader, U. (2012): Green Work-Life Balance: a new perspective for Green HRM. In: Zeitschrift für Personalforschung, 25/2/2012, S. 140-156.

16 Siehe z.B. Lacy, P.; Arnott, J.; Lowitt, E. (2009): The challenge of integrating sustainability into talent and organization strategies: investing in the knowledge, skills and attitudes to achieve high performance. In: Corporate Governance, 9/4/2009, S. 484-494 und Wehling, C.; Hernandez, A. G.; Osland, J.; Osland, A.; Deller, J.; Tanure, B.; Neto, A. C.; Sairaj, A. (2009): An exploratory study of the role of HRM and the transfer of German MNC sustainability values to Brazil. In: European Journal of International Management, 3/2/2009, S. 176-198.

17 Aus Gründen des Platzes kann eine dezidierte Entwicklung des Modells hier nicht geleistet werden.

18 Da die Forschung zu diesem Themengebiet noch in ihren Anfängen steht, kann man nicht davon ausgehen, dass alle Elemente von Nachhaltigkeit im HRM bisher in der Literatur behandelt wurden. Aus diesem Grund werden Elemente, wie z.B. Coaching und Mentoring, dem Modell hinzugefügt, falls sie einen Beitrag zu der Umsetzung der Nachhaltigkeitskomponenten leisten können. Es wäre z.B. denkbar, dass Mitarbeiter durch Coaching und Mentoring für nachhaltige Aspekte in ihrer alltäglichen Arbeit sensibilisiert werden und sich somit langfristig nachhaltiger verhalten.

Abb. 2: Holistisches Modell von Nachhaltigkeit im HRM



Quelle: Eigene Darstellung

Anschließend werden die identifizierten Elemente in das Grundmodell übertragen, so dass nun ein holistisches Modell von Nachhaltigkeit im HRM entsteht.

Die in Abb. 2 dargestellten Elemente haben das Potenzial, Nachhaltigkeit im HRM zu fördern. Es ist jedoch nicht das reine Vorhandensein der Elemente von Bedeutung, sondern deren Gestaltung.

Dies soll an dem Beispiel des Elements Personalauswahl verdeutlicht werden: Nachhaltige Personalauswahl sollte so gestaltet werden, dass nachhaltig orientierte Bewerber eine höhere

Chance haben ausgewählt zu werden, als Bewerber, denen es an einer solchen Orientierung mangelt.<sup>19</sup> Darum sollten z.B. Eigenschaften, die das Nachhaltigkeitsvorhaben und -ziel des Unternehmens unterstützen, in den Auswahlprozess integriert werden.<sup>20</sup> Wichtige Auswahlkriterien sind hier u.a. die Einstellungen und Werte der Bewerber, da eine Korrespondenz zwischen Mitarbeiterwerten und Unternehmenswerten

<sup>19</sup> Jabbour (2011): a.a.O., S. 99.

<sup>20</sup> Colbert, B. A.; Kurucz, E. C. (2007): Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM. In: Human Resource Planning, 30/1/2007, S. 27.

vermutet werden kann.<sup>21</sup> Daraus folgt, dass sich die Unternehmens- und die Mitarbeiterwerte hinsichtlich der Nachhaltigkeit (größtenteils) decken sollten.<sup>22</sup> Hierbei ist zudem relevant, welche Instrumente der Eignungsdiagnostik über eine prognostische Validität hinsichtlich der Nachhaltigkeitsorientierung verfügen und entsprechend eingesetzt werden können.<sup>23</sup>

Des Weiteren sollte bei der Personalauswahl beachtet werden, welche Kompetenzen in dem bereits vorhandenen organisationalen Kompetenzportfolio fehlen, die relevant sind, um Veränderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit voranzutreiben.<sup>24</sup> Bewerber, die diese Kompetenzen besitzen, sollten ebenfalls eine höhere Chance haben, ausgewählt und entsprechend entwickelt zu werden.

#### 4. Ausblick und nächste Forschung

Der Trend Nachhaltigkeit ist zurzeit noch in der Anfangsphase.<sup>25</sup> Unternehmen müssen sich darauf einstellen, sich in Zukunft noch verstärkter um eine nachhaltige Ausrichtung zu bemühen. Ein möglicher erster Schritt ist die Ausbildung eines nachhaltigen HRMs.

Das in diesem Beitrag dargestellte Modell für Nachhaltigkeit im HRM (s. Abb. 2) basiert auf theoretischen Überlegungen. Aus diesem Grund

ist es notwendig, das vorgeschlagene Modell wissenschaftlich zu untersuchen. So ist zum einen herauszufinden, ob alle dargestellten Elemente wirklich von Bedeutung für nachhaltiges HRM sind und welche weiteren relevanten Elemente noch fehlen. Zum anderen muss untersucht werden, welche Gestaltung der Elemente, d.h. welche Maßnahmen, für ein nachhaltiges HRM von Bedeutung sind. Hier wäre ebenfalls zu unterscheiden, welche Maßnahmen förderlich bzw. hinderlich sind.

Wenn das HRM seinen Beitrag zur nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens leistet, kann es einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Dieses fördert den Unternehmenserfolg und stellt das langfristige Bestehen der Organisation am Markt sicher. Wir können gespannt sein, ob die HRM-Praxis das als Chance zur Positionierung erkennt und sich entsprechend ausrichtet.

**Dr. Stephan Fischer** ist seit 2009 Professor für Personalmanagement und Organisationsberatung im HRCC an der Hochschule Pforzheim. Er ist zudem Direktor des TDS Instituts für angewandte Personalforschung.

**Dipl. Psych. Kirke Knepel** ist seit 2010 wissenschaftliche Mitarbeiterin am TDS Institut für angewandte Personalforschung.

21 Pless, N. M.; Maak, T.; Stahl, G. K. (2012): Promoting corporate social responsibility and sustainable development through management development: what can be learned from international service learning programs? In: Human Resource Management, 51/6/2012, S. 875.

22 Galpin, T.; Whittington, J. L. (2012): Sustainability leadership: from strategy to results. In: Journal of Business Strategy, 33/4/2012, S. 43; Jabbour & Santos (2008): a.a.O., S. 2144; Schluë, R. (2011): Nachhaltigkeit bei Personalmarketing und -auswahl. In: DGFP e.V. (Hrsg.): Personalmanagement nachhaltig gestalten – Anforderungen und Handlungshilfen, Bertelsmann, Bielefeld, S. 52.

23 Schmitz, A.; Fischer, S., (2012): Bewerber erwarten mehr als die Erfüllung ökonomischer Ziele! In Junior Consultant 07/2012, S. 54-56.

24 Colbert & Kurucz (2007): a.a.O., S. 27; Dubois, C. L. Z.; Dubois, D. A. (2012): Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. In: Human Resource Management, 51/6/2012, S. 814; Zaugg (2009): a.a.O. S. 293.

25 Hauff (2010): a.a.O.