

BEYOND BUSINESS PARTNER

Die neue Rolle des Human Resource Management durch Nachhaltigkeit in Unternehmen

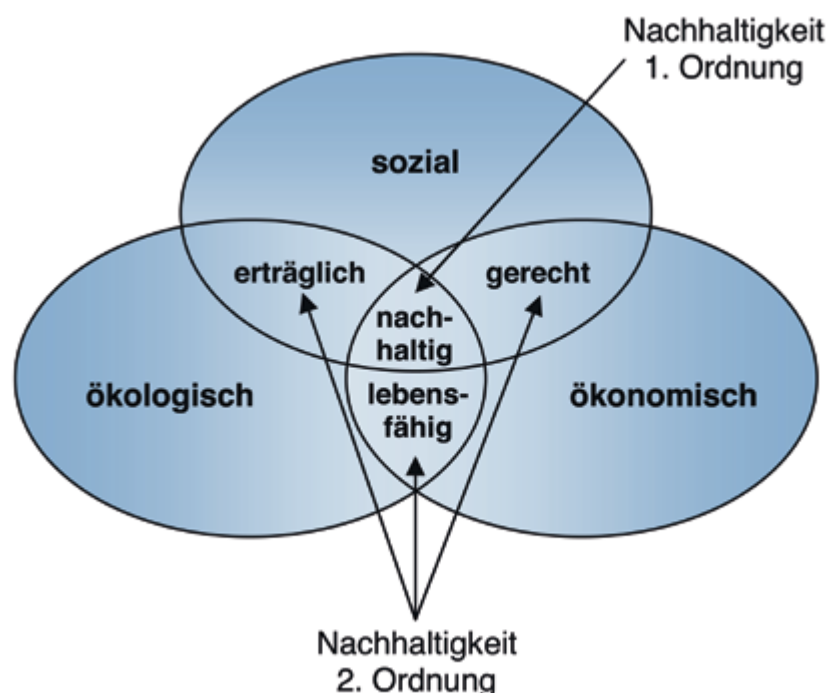
>> von Stephan Fischer und Kirke Knepel > Das Human Resource Management (HRM) hat in seiner Historie schon viele Entwicklungen erfahren: Beginnend mit reiner Verwaltung über Humanisierung und Ökonomisierung hin zu einer Neustrukturierung mit zunächst zunehmend strategischem und dann letztlich klar unternehmerischem Fokus. Im HR Business Partner von Ulrich (1997) fand diese Entwicklung ihren vorläufigen Höhepunkt. In jüngerer Zeit stellen Unternehmen, die das Konzept des HR Business Partners implementiert haben, fest, dass eine reine Fokussierung auf die Ökonomie eine zu einseitige Definition der Personalarbeit darstellt, die zumindest das angestammte Themengebiet von HR als internem Anwalt der Belegschaft zu wenig adressiert. Zudem treten je nach Branche weitere Themen wie z.B. interne Komplexität der HR Organisation und unklare Rollendefinition des Business Partners in den Vordergrund, mit denen die internen HR Mitarbeiter zunehmend konfrontiert werden.

Zu den bisherigen Themen, mit denen sich das HRM beschäftigen muss, kommt ein neuer Trend hinzu: Nachhaltigkeit. Der Harvard Business Manager hat Nachhaltigkeit Mitte letzten Jahres sogar zum Megatrend erklärt (Lubin & Esty, 2010). Diese Einschätzung teilt auch Volker Hauff (2010), der ehemalige Vorsitzende für nachhaltige Entwicklung, für den Nachhaltigkeit für Unternehmen das herausforderndste Thema des Jahrhunderts ist, bei dem die Unternehmen aber erst ganz am Anfang stehen. Tatsächlich lassen sich seit ca. zwei bis drei Jahren vermehrt Arbeiten finden, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit HRM (nHRM) befassen (Boudreau & Ramstad, 2005; Ehnert, 2008; Eisenstat, 1996; Gloet, 2006; Harmon, Fairfield & Wirtenberg, 2010; Jabbour & Santos, 2008; Vickers, 2005; Wilkinson, Hill & Gollan, 2001; Zaugg, 2009).

Das Konzept von Nachhaltigkeit

Der Begriff „nachhaltig“ wird gerne u.a. synonym für „langfristig“, „strategisch“ oder auch „erfolgreich“ verwendet. In der eigentlichen Bedeutung meint Nachhaltigkeit, dass „heutige Bedürfnisse auf eine Art und Weise zu befriedigen seien, welche die Überlebensfähigkeit zukünftiger Generationen nicht einschränken“ (Hauff, 1987). Dies baut auf dem Verständnis von Nachhaltigkeit auf, dass ökologische, ökonomische und soziale Ziele im Einklang stehen, was häufig auch als „triple bottom line“ (TBL) bezeichnet wird (vgl. Savitz & Weber, 2006 & Zaugg, 2009). 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. Zwar ist diese Basis ein erster Schritt in Richtung einer Nachhaltigkeits-Definition, jedoch lässt sie noch zu viel Spielraum. Das TDS Institut für Personalforschung im Human Resources Competence Center (HRCC) der Hochschule hat begonnen, zu dem Thema „Beyond Business Partner – Die neue Rolle des HRM durch Nachhaltigkeit in Unternehmen“ zu forschen. Wir unterscheiden zwischen Nachhaltigkeit erster und zweiter Ordnung: 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 bezeichnet werden. Die Nachhaltigkeit einer Maßnahme 1. Ordnung besteht nur, wenn durch diese alle drei Ziele, also sowohl soziale, ökologische als auch ökonomische Ziele adressiert werden (*Abbildung 1*).

Abb. 1 – Die „triple bottom line“ (TBL) der Nachhaltigkeit



Der Begriff Nachhaltigkeit überschneidet sich mit dem bekannten Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR). 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). Während Deutschland relativ einzigartig in seiner Tendenz war, überwiegend den sozialen Aspekt von CSR zu fokussieren, wurde v.a. im anglo-amerikanischen Raum auch der ökologische Aspekt des Ansatzes berücksichtigt. Der dritte Bereich von Nachhaltigkeit, Ökonomie, wird im Verständnis von CSR jedoch als Voraussetzung gewertet und nicht als Ziel. Aus diesen Gründen kann CSR insgesamt als Teil von nachhaltiger Entwicklung gesehen werden (Loew, Ankele, Braun & Clausen, 2004).

Nachhaltiges HRM

Um die so definierte Nachhaltigkeit fest in der Unternehmensstrategie zu verankern, bedarf es einer durchdachten Strategie. Ein wichtiger Gesichtspunkt bei der Diskussion über die Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien ist, dass verschiedene Unternehmensbereiche angesprochen und involviert sein müssen. Hier kann das Human Resources Management eine wichtige Rolle spielen, da HRM ein strategischer Partner der Unternehmensführung sein möchte und eine wichtige Funktion im Umgang mit organisationalen Veränderungen einnimmt (Vosburgh, 2007; Wirtenberg, Harmon, Russell & Fairfield, 2007; Zaugg, 2009). Laut Vickers (2005) besitzt HRM auch das größte Potenzial, die Voraussetzungen für Nachhaltigkeit im unternehmerischen Bereich zu implementieren. Boudreau und Ramstad (2005) weisen ebenfalls darauf hin, dass das Anregen von organisationaler Nachhaltigkeit das aktuelle Paradigma des HRM darstellt. Diese Sichtweise wird durch Überzeugungen und Befunde verschiedener Autoren untermauert, die festgestellt haben, dass Organisationen bei ihrer nachhaltigen Ausrichtung von HRM unterstützt werden (Brockett, 2010; Harmon et al., 2010; Jabbour & Santos, 2008; Lockwood, 2004; World Business Council of Sustainable Development [WBCSD], 2005). Eisenstat (1996) ist ebenfalls der Meinung, dass HRM eine zentrale Rolle in Unternehmen spielt und die Einbringung von nachhaltigen Aspekten in den verschiedenen Beziehungen inner- und außerhalb der Organisation anstoßen kann. In Bezug auf nachhaltige Entwicklungen im HRM findet man in der Literatur zwar Konzepte, jedoch sind diese zu breit aufgestellt und es fehlt an konkreten Vorschlägen und praktischen Implikationen, um einem Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit zu helfen (Jabbour & Santos, 2008).

Wie schon erwähnt, finden sich seit wenigen Jahren verstärkt Arbeiten zu nHRM. Jedoch kann man die Kritik an der Mehrheit der Literatur in drei Punkten zusammenfassen:

- 1) Nachhaltigkeit wird nicht im Sinne der TBL verstanden, sondern konzentriert sich auf den sozialen Aspekt, also Themen wie z. B. demographischer Wandel, Mitarbeiterbindung oder Personalentwicklung (Ehnert, 2008, 2009; Fox, 2007; Harmon et al., 2010; Weißenrieder & Kosel, 2005; WBCSD, 2005; Zaugg, 2009).
- 2) Es herrscht ein Mangel an theoretischer Fundierung bzw. wissenschaftlicher Herangehensweise (Lockwood, 2004; Weißenrieder & Kosel, 2005; Colbert & Kurucz, 2007; Fox, 2007; Twomey, Twomey, Farias & Ozgur, 2010; Kienbaum, 2010).
- 3) Die verwendeten Methoden (Ehnert, 2009) oder die untersuchten Stichproben für Deutschland (Zaugg, 2009) sind nur eingeschränkt aussagefähig.

Eine Ausnahme ist die Arbeit von Jabbour & Santos (2008), die ein Modell für ein nachhaltig ausgerichtetes Unternehmen entwickelt haben, welches die Zentralität des HRM im Hinblick auf Nachhaltigkeit darstellt. Die Autoren gehen davon aus, dass ein Unternehmen nachhaltig ist, wenn es a) eine hohe Innovationsfähigkeit hat, da dies die Wirtschaftlichkeit beeinflusst (ökonomische Komponente), b) eine Diversifizierungsstrategie verfolgt (soziale Komponente) und c) eine gute ökologische Leistung erzielt. Zwar berücksichtigt das Modell alle drei Bereiche der TBL, es ist jedoch fraglich, ob die drei genannten Aspekte wirklich ausreichen, um das zuvor definierte Verständnis von Nachhaltigkeit im Sinne der TBL gänzlich zu erfüllen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es an fundierten und umfassenden Studien und Konzepten für ein HRM fehlt, welches die gesamte Organisation in ihrer Ausrichtung auf Nachhaltigkeit unterstützt.

Auch in der Praxis ist das Thema Nachhaltigkeit, welches vom HRM vorangetrieben wird, noch nicht weit verbreitet. In den letzten Jahren lässt sich jedoch das Aufkommen von sog. Chief Sustainability Officers (CSO) feststellen, auch wenn sie häufig andere Bezeichnungen haben. In einer Studie aus dem Jahr 2008 von der Hudson Gain Corporation wurde festgestellt, dass von 1241 Unternehmen, die in den Listen der Fortune 500, FT Global 500 oder der Forbes Largest Private Companies List auftauchen, weniger als die Hälfte eine Führungskraft nennen, die mindestens zum Teil für Nachhaltigkeit und die Umwelt verantwortlich ist. Des Weiteren werden nur bei 191 Führungskräften diese Verantwortlichkeiten explizit in ihrer Stellenbezeichnung erwähnt.

Insgesamt ist auffällig, dass die Position eines CSOs nicht klar umrissen ist. Es wird v.a. in Zeitungsartikeln o.ä. beschrieben, was diese Personen tun – eine Vorstellung von ihrem vollen Tätigkeitsfeld bleibt jedoch unklar. In der Studie von Hudson Gain Corp. (2008) wurden 214 Führungskräfte mit Hauptverantwortung für Nachhaltigkeit bewertet und mit 61 von ihnen Interviews geführt. Dabei kam heraus, dass in vielen Unternehmen bestehende Mitarbeiter, die ein Interesse an der Thematik und einen guten Ruf haben, mit Fragen der Nachhaltigkeit betraut wurden, anstatt eine Person als Nachhaltigkeitsexperte für die Position des CSO einzustellen, der Strategien festlegt, Ressourcen verteilt und das Engagement in der Firma forciert. Diese Studie zeigt, dass es in der Praxis an einer systematischen Herangehensweise an das Thema mangelt. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Rolle von HRM im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit im Unternehmen sehr eindimensional gesehen wird. So wird z. B. das HR Business Partner Modell vorwiegend ökonomisch ausgerichtet. Betrachtet man die CSOs in der Praxis, wird die fehlende Systematik mit dem Thema Nachhaltigkeit sichtbar. Kombiniert man nun diese beiden Felder, so kann man daraus ein vielversprechendes Konzept für die Zukunft entwickeln. Im Folgenden soll daher der Forschungsansatz des TDS Instituts¹ näher erläutert werden. >

¹ Das Forschungsvorhaben wurde aktuell als Projektantrag beim BMBF eingereicht.



innotec | Zentrum für Software,
Pforzheim | Technik und Design

NETZWERK MIT BERATUNGSKOMPETENZ

**Wir fördern Existenzgründer
und junge Unternehmen**



Gestaltung: agentur-hugoböde

WSP Wirtschaft
und Stadtmarketing
Pforzheim
Wirtschaftsförderung

www.innotec-pforzheim.de

Der neue Forschungsansatz „Beyond Business Partner“

Um ein Konzept zu einer neuen Rolle des HRM durch Nachhaltigkeit in Unternehmen zu entwickeln, bedarf es zunächst einer angemessenen organisationstheoretischen Fundierung. Hier bietet sich die kontingenztheoretische Organisationsbetrachtung an, da sich dieser Ansatz explizit mit der Frage von Organisation und Organisationsumwelt beschäftigt und weil er aufgrund seiner unterschiedlichen Perspektiven die Möglichkeit bietet, über die bisherige Betrachtung deutlich hinaus zu gehen.

Ausgehend von dem zuvor genannten aktuellen Megatrend der Nachhaltigkeit in der wirtschaftlichen Umwelt ergibt sich die Notwendigkeit, dass jegliches betriebliche Handeln nachhaltig sein soll. Das bewirkt eine Anpassungsnotwendigkeit der Unternehmen an diese Umweltentwicklung hin zu nachhaltigem Handeln. Diesen Fall beschreiben Lawrence und Lorsch (1967, 1969) in ihrer Kontingenztheorie, die besagt, dass Organisationen nur dann langfristig überleben, wenn sie sich an die Bedingungen ihrer Umwelt anpassen (Abbildung 2).

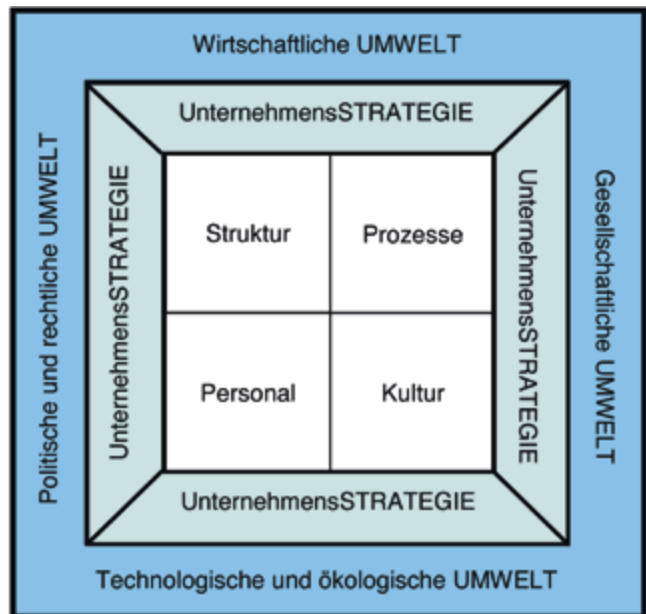


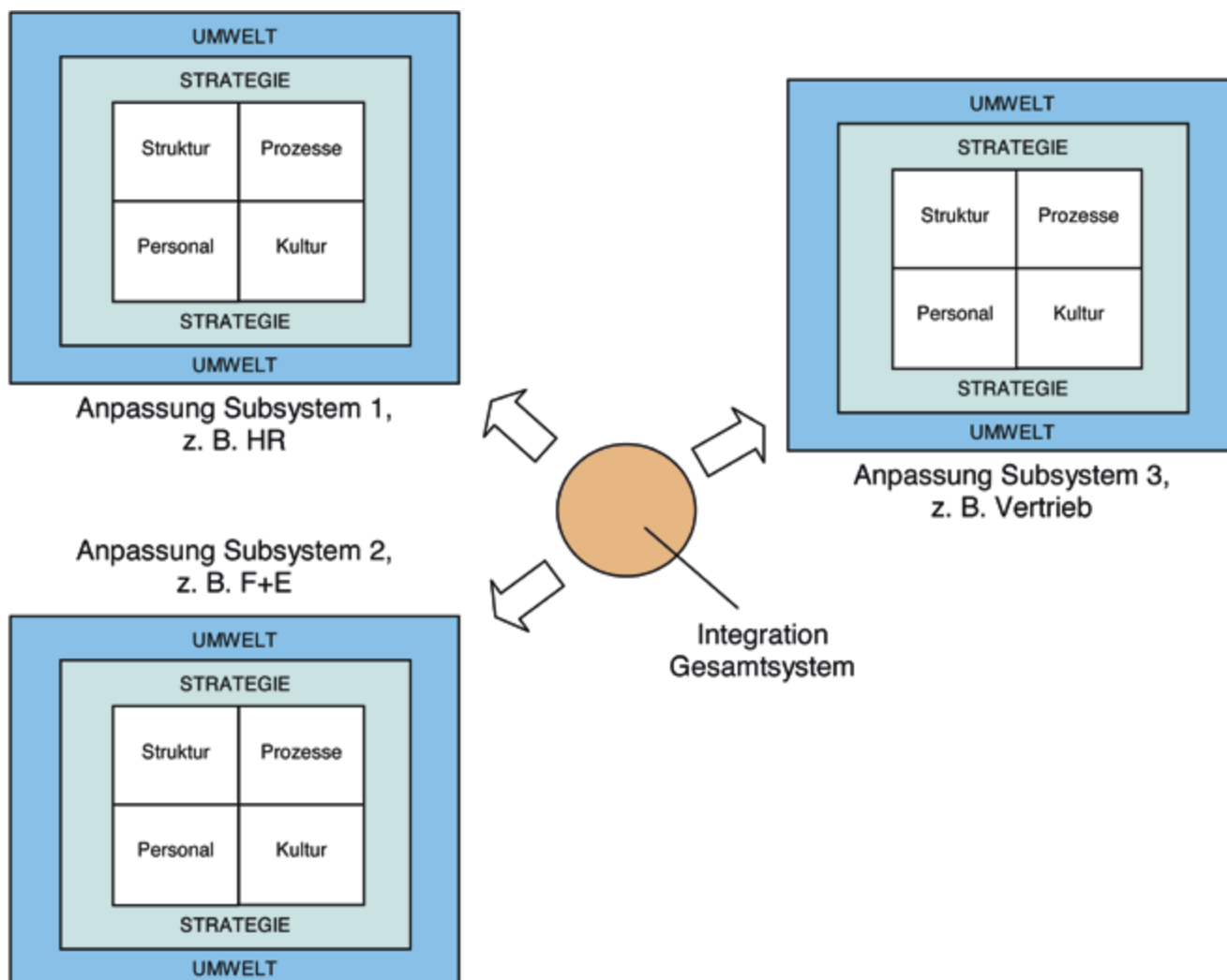
Abb. 2 – Eigene Darstellung in Anlehnung an den Ansatz von Lawrence und Lorsch (1967, 1969)

Dabei muss man jedoch nach Lawrence und Lorsch (1967, 1969) beachten, dass verschiedene Organisationsteile jeweils eigene Organisationsumwelten besitzen. Jeder Organisationsteil muss sich nun optimal an seine jeweilige Organisationsumwelt anpassen, wobei eine Instanz wie das HRM andere Bereiche in ihrer Anpassung unterstützen kann, weil das HRM als Unterstützungsfunktion aufgrund seiner Ausrichtung eine sehr hohe Vernetzung zu allen anderen Organisationsteilen pflegt. Um als Organisation nicht auseinander zu fallen, weil sich die Organisationsteile zu gut an die jeweiligen Umweltbedingungen anpassen und so im Extremfall kaum mehr Gemeinsamkeiten zwischen ihnen bestehen, braucht es zusätzlich integrierende Maßnahmen. Insgesamt ergibt sich also das folgende, komplexe und differenzierte Bild auf die Anpassungsprozesse der Organisationsteile durch Nachhaltigkeit im Unternehmen (Abbildung 3).

Betrachtet man diese Überlegungen zusammen mit der möglichen Rolle des HRM im Unternehmen, ergeben sich folgende Überlegungen: Als steuernder Bereich im Unternehmen aus nHRM-Sicht muss das HRM die Anpassung an die eigene Umwelt leisten. Es kann darüber hinaus die Anpassung der anderen Subsysteme (andere Fachabteilungen) an die jeweilige Umwelt unterstützen. Und es kann schließlich eine Nachhaltigkeitskultur fördern, welche die Integration des Gesamtsystems (des Unternehmens) begünstigt. Daraus ergeben sich unter dem prognostizierten Megatrend der Nachhaltigkeit drei wichtige Konsequenzen für das HRM der Zukunft:

- 1) Das HRM muss sich selbst (seine Strategie, Strukturen, Prozesse, Personal und Kultur) und insgesamt (mit seinen relevanten Themen) nachhaltig ausrichten bzw. sich an Nachhaltigkeitskriterien orientieren.
- 2) Daneben kann das HRM im Sinne eines internen Beraters andere Unternehmensbereiche darin unterstützen, sich selbst nachhaltig auszurichten.
- 3) Ferner kann es auch um den Beitrag des HRM zur Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene durch eine gezielte Entwicklung der entsprechenden Nachhaltigkeitskultur gehen. >

Abb. 3 – Eigene Darstellung in Anlehnung an den Ansatz von Lawrence und Lorsch (1967, 1969)



Auf der Ebene der Einzelmaßnahmen heißt das, für sich und andere Organisationseinheiten darauf zu achten, dass diese möglichst nachhaltig im engeren Sinne, mindestens aber nachhaltig im weiteren Sinne sind. Zudem braucht es für HR selbst sowie für die Fachabteilungen eine Nachhaltigkeitsbalance zwischen der ökonomischen, der ökologischen und der sozialen Dimension, die aber aufgrund der möglichen Unterschiede in der jeweiligen Organisationsumwelt durchaus unterschiedlich sein kann. Gelingt dies, dann entwickelt sich HR thematisch deutlich über den ökonomischen Fokus des Business Partners und den sozialen Fokus der CSR hinaus und kann selbst zum Nachhaltigkeitsgestalter für sich und andere werden. So kann letztlich „Beyond Business Partner“ die mögliche Rolle von HR als der „Sustainability Principal“ im Unternehmen entstehen

Dr. Stephan Fischer

ist Professor im Studiengang Personalmanagement, Direktor des TDS Instituts für Personalforschung sowie Studiendekan des MBA Human Resources Management and Consulting.

Dipl.-Psych. Kirke Knepel

ist akademische Mitarbeiterin am TDS Institut für Personalforschung.

Literatur:

- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M.
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].
- Brockett, J.
See HR as a professional services firm, says Ulrich.
 In: People Management, March, 2010, [S. 11].
- Colbert, B. A. & Kurucz, E. C.
Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM.
 In: Human Resource Planning, 30 (1), 2007, [S. 21–29].
- Ehnert, I.
Sustainable Human Resource Management: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective.
 Heidelberg, Physica-Verlag 2008.
- Ehnert, I.
Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites.
 In: European Journal of International Management, 3 (4), 2009, [S. 419–438].
- Eisenstat, R. A.
What corporate human resources brings to the picnic: four models for functional management.
 In: Organizational Dynamics, 25 (2), 1996, [S. 7–22].
- Europäische Kommission
Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2001.
- Fox, A.
Corporate Social Responsibility pays off: by being good corporate citizens, companies can woo top talent, engage employees and raise productivity.
 In: HR Magazine, Aug 2007, [S. 43–47].
- Gloet, M.
Knowledge management and the links to HRM: developing leadership and management capabilities to support sustainability.
 Management Research News, 29 (7), 2006, [S. 402–413].
- Harmon, J., Fairfield, K. D. & Wirtenberg, J.
Missing an opportunity: HR leadership and sustainability.
 People & Strategy, 33 (1), 2010, [S. 16–21].
- Hauff, V. (Hrsg.)
Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung.
 Greven, Eggenkamp Verlag, 1987.
- Hauff, V.
Vom Zwang, sich einer komplexen Wirklichkeit zu stellen.
 In: OrganisationsEntwicklung, 4, 2010, [S. 14–18].
- Hudson Gain Corporation (2008)
Going green? Don't hire a sustainability chef until you read this study!
 URL: <http://echem.goix.com/downloads/CSO%20Study-HudsonGain-ISE-FDUEvent.pdf> [Stand 19. Oktober 2010].
- Jabbour, C. J. C. & Santos, F. C. A.
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].
- Kienbaum
Studie Nachhaltigkeits-Management: Chancen und Herausforderungen der nachhaltigen Unternehmensführung – Selbstverständnis, Aufgaben, Befugnisse und Organisation des Nachhaltigkeits-Managements in führenden deutsch-sprachigen Konzernen.
 Unveröffentlichte Studie, 2010.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W.
Differentiation and integration in complex organizations.
 In: Administrative Science Quarterly, 12, 1967, [S. 1–30].
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W.
Organization and environment: managing differentiation and integration.
 Homewood, IL: Richard D. Irwing, Inc., 1969.
- Lockwood, N. R.
Corporate social responsibility: HR's leadership role.
 SHRM 2004 Research Quarterly, 4, 2004, [S. 1–10].
- Loew, T., Ankele, K., Braun, S. & Clausen, J.
Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung.
 In: Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, 2004.
- Lubin, D. A. & Esty, D. C.
Megatrend Nachhaltigkeit.
 In: Harvard Business Manager, Juli 2010, [S. 74–85].
- Savitz, A. W. & Weber, K.
The triple bottom line: how today's best run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too.
 San Francisco, CA, Jossey-Bass 2006.
- Twomey, D. F. / Twomey, R. F. / Farias, G. / Ozgur, M.
Human values and sustainability: can green swim upstream?
 In: People & Strategy, 33 (1), 2010, [S. 52–58].
- Ulrich, D.
Human resource champions.
 Boston, MA: Harvard Business Press 1997.
- Vickers, M. R.
Business ethics and the HR role: past, present, and future.
 In: Human Resource Planning, 28 (1), 2005, [S. 26–32].
- Vosburgh, R. M.
The evolution of HR: developing HR as an internal consulting organization.
 In: Human Resource Planning, 30 (3), 2007, [S. 11–23].
- Weißrieder, J. & Kosel, M.
Nachhaltiges Personalmanagement: Acht Instrumente zur systematischen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler 2005.
- Wilkinson, A., Hill, M. & Gollan, P.
The sustainability debate.
 In: International Journal of Operations & Production Management, 21 (12), 2001, [S. 1492–1502].
- Wirtenberg, J. / Harmon, J. / Russel, W. G. / Fairfield, K. D.
HR's role in building sustainable enterprises: insights from some of the world's best companies.
 In: Human Resource Planning, 30 (1), 2007, [S. 10–20].
- World Business Council of Sustainable Development (WBCSD)
Driving success: human resources and sustainable development.
 2005.
- Zaugg, R. J.
Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management.
 Wiesbaden, Gabler 2009.