
Nachhaltiges Personalmanagement

Iris Maurer und Michael Müller-Camen

1 Nachhaltiges Personalmanagement: Ein Paradigmenwechsel?

In den vergangenen Jahren ist eine neue Forschungsrichtung im Human Resource Management (HRM) entstanden, das Nachhaltige Personalmanagement (Ehnert und Harry 2012). Dafür gibt es verschiedene Gründe, wobei einer der wichtigsten jener ist, dass es im Sinne der nachhaltigen Entwicklung nicht mehr ausreicht, dass Wirtschaftsunternehmen sich ökonomische Ziele setzen, sondern sie auch zunehmend unter Druck geraten, die ökologische und soziale Dimension ihres Handelns zu berücksichtigen. Bereits in den 1980er-Jahren hat die Brundtland-Kommission (UN Kommission für Umwelt und Entwicklung) Nachhaltigkeit als „development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (WCED 1987, S. 43) definiert. Darauf aufbauend hat sich in den 1990er-Jahren die sogenannte Triple Bottom Line entwickelt, welche fordert, dass Unternehmen neben dem Gewinn auch die Umwelt und die Gesellschaft als Ziel ihrer Tätigkeit definieren. Dies hat nicht nur dazu geführt, dass Corporate Social Responsibility (CSR) zu einer eigenen Managementfunktion geworden ist, sondern dass sich verschiedene betriebswirtschaftliche Teilgebiete wie Marketing und Supply Chain Management seit einigen Jahren aktiv mit Nachhaltigkeits-themen beschäftigen. Das HRM hat hier einen Nachholbedarf und die Entwicklung steht

I. Maurer (✉) · M. Müller-Camen

Institut für Personalmanagement, Wirtschaftsuniversität Wien, Welthandelsplatz 1, 1020 Wien, Österreich

E-Mail: iris.maurer@wu.ac.at

M. Müller-Camen

E-Mail: michael.mueller-camen@wu.ac.at

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

T. Doyé (Hrsg.), *CSR und Human Resource Management*,

Management-Reihe Corporate Social Responsibility, DOI 10.1007/978-3-662-47683-3_2

noch ganz am Anfang. Dies ist überraschend, denn viele Fragen der CSR sind eng mit dem Management der Mitarbeiter verknüpft (Cohen et al. 2012).

Die Personalfunktion kann sowohl eine wichtige Rolle bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien spielen als auch die einzelnen personalwirtschaftlichen Aufgaben nachhaltig durchführen. Dieses Verständnis der Personalfunktion spiegelt sich in der Definition von Nachhaltigem Personalmanagement wieder, die Cohen et al. (2012, S. 3) in einem Bericht für die US Society for HRM (SHRM) veröffentlicht haben:

Sustainable HRM is the utilization of HR tools to help embed a sustainability strategy in the organization and the creation of an HRM system that contributes to the sustainable performance of the firm. Sustainable HRM creates the skills, motivation, values and trust to achieve a triple bottom line and at the same time ensures the long-term health and sustainability of both the organization's internal and external stakeholders, with policies that reflect equity, development and well-being and help support environmentally friendly practices.

Nach dieser Definition sind die wesentlichen Ziele des Nachhaltigen Personalmanagements Gleichbehandlung, Entwicklung und Well-Being der Mitarbeiter sowie die Unterstützung einer umweltfreundlichen Geschäftstätigkeit. In diesem Sinne ist es nicht nachhaltig, wenn eine hohe psychische Belastung am Arbeitsplatz herrscht, Frauen für die gleichen Tätigkeiten weniger verdienen als Männer und im Management unterproportional vertreten sind.

Vertreter dieser neuen Richtung in Praxis und Wissenschaft sehen im Nachhaltigen Personalmanagement einen Paradigmenwechsel hin zu einer neuen Entwicklungsstufe des HRMs. Beispielsweise ist für Freitas et al. (2011) Nachhaltiges Personalmanagement die vierte Entwicklungsstufe im HRM nach „personnel administration“, „personnel management“ und „strategic human resource management“. Das Beratungsunternehmen Kienbaum (Kienbaum Management Consultants 2010) sieht eine Entwicklung von HR 1.0 („HR basics“) über HR 2.0 („state of the art“) zu HR 3.0 (Paradigmenwechsel), das heißt Nachhaltigem Personalmanagement. Diese Einschätzung ist gerechtfertigt, da durch das Konzept der Nachhaltigkeit drei neue wesentliche Elemente Einzug in das HRM finden.

Erstens ist der Fokus nun nicht mehr nur auf den Auswirkungen des HRMs auf die finanzielle Leistung der Organisation. Soziale und umweltpolitische Wirkungen von Personalentscheidungen sollen nun ebenfalls relevante Parameter für den Beitrag der Personalfunktion sein. Als Resultat werden neue Felder des Personalmanagements wie die Mitarbeitergesundheit, Diversity Management und Employee Volunteering wichtig. Derzeit fehlt es aber noch an einer Operationalisierung, was genau Nachhaltiges Personalmanagement beinhaltet. Eine Möglichkeit ist die Orientierung an Personalthemen, die in CSR-Berichten von Unternehmen diskutiert werden. Viele Unternehmen berichten beispielsweise nach der Global Reporting Initiative (GRI), einem international anerkannten Standard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, der personalwirtschaftlich relevante

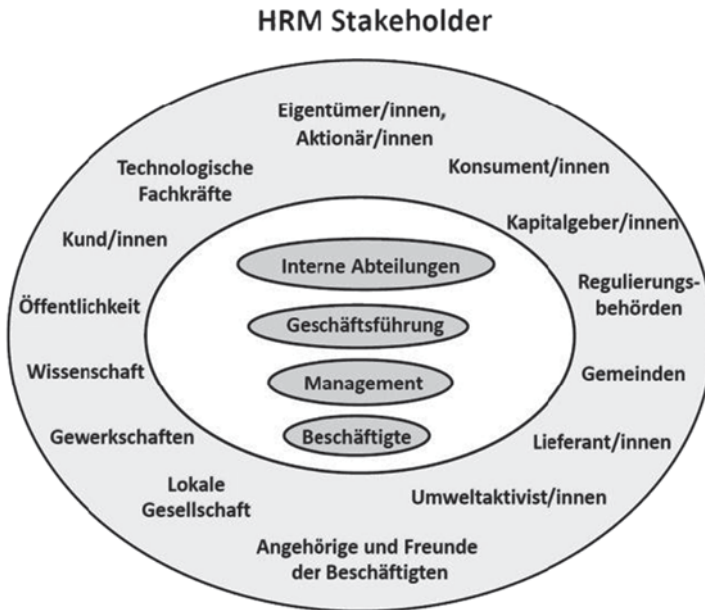


Abb. 1 HRM Stakeholder. (basierend auf Cohen et al. 2012, S. 26)

Themen wie „Arbeitspraktiken und Menschenwürdige Beschäftigung“ und „Menschenrechte“ berücksichtigt.

Zweitens gewinnt die Beachtung einer größeren Zahl an Stakeholdern an Bedeutung. Es gilt nicht nur den Ansprüchen von Eigentümern, der Geschäftsleitung und von Mitarbeitern gerecht zu werden, sondern von einer ganzen Reihe neuer Stakeholder (siehe Abb. 1), welche die Leistung der Personalfunktion beeinflussen oder von dieser beeinflusst werden (Cohen et al. 2012). Neue Stakeholder sind beispielsweise Umweltaktivisten, die darauf drängen, dass sich der CO₂-Ausstoß des Unternehmens verringert. Dies ist einer der Gründe, warum sich Unternehmen mit ökologischen Fragestellungen auseinandersetzen und ein aktives Umweltmanagement betreiben. „Green HRM“ kann hierbei eine wesentliche Rolle spielen.

Drittens müssen im Nachhaltigen Personalmanagement nun auch personalwirtschaftliche Fragen außerhalb der Organisationsgrenzen beachtet werden. Die unternehmerische Verantwortung bzw. CSR umfasst beispielsweise auch die Lieferkette. Auf Druck von Menschenrechtsorganisationen und anderen Nichtregierungsorganisationen (NGOs) interessieren sich viele Unternehmen dafür, welche HRM-Praktiken wie beispielsweise die Beschäftigung von Kindern oder das Vorhandensein von gesundheitsgefährdenden Arbeitsplätzen bei ihren Lieferanten üblich sind. Die überwiegende Zahl der Menschenrechtsangelegenheiten gehört zu den Kernfunktionen des HRM und daher sollte die Tätigkeit der Personalfunktion auch auf die Mitarbeiter der Lieferkette ausgeweitet werden.

2 Felder des Nachhaltigen Personalmanagements

Das Forschungsfeld des Nachhaltigen Personalmanagements entwickelt sich derzeit sehr schnell. Allerdings existiert hierfür noch keine Operationalisierung. Einer der ersten Versuche, dies zu tun, war eine Studie aus dem Jahr 2005, welche die auf die Mitarbeiter bezogenen Abschnitte in CSR-Berichten daraufhin analysierte, ob Pfeffers „HRM Best Practices“ dort behandelt werden (Hartog et al. 2008). Die Studie zeigte, dass sich einige von Pfeffer vorgeschlagene HRM-Praktiken, wie die Betonung von Aus- und Weiterbildung, die intensive Mitarbeiterkommunikation und die Zahlung angemessener Gehälter, auch in den CSR-Berichten wiederfinden. Andere Praktiken, wie die Beschäftigungsstabilität und die Förderung eigenverantwortlicher Teams, werden dort allerdings nicht dargelegt. Dagegen werden in den Berichten Themen wie Diversität und Inklusion sowie Arbeitssicherheit und Gesundheit behandelt, die von Pfeffer nicht betont wurden und auch für das HRM in dieser Zeit eher Randthemen darstellten. Ein wichtiger Grund dafür ist, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung sehr stark durch die Richtlinien der GRI getrieben wird. Wie Cohen et al. (2012) herausgearbeitet haben, beziehen sich 26 der 84 Indikatoren von GRI 3.1 auf direkt für das HRM relevante Fragen und definieren daher, was Nachhaltiges Personalmanagement ist und was nicht (Ehnert et al. 2015). Insbesondere die GRI-Kategorien „Arbeitspraktiken und Menschenwürdige Beschäftigung“ sowie „Menschenrechte“ sind hier relevant. Nachfolgend werden die arbeits- und beschäftigungsbezogenen Indikatoren näher betrachtet und ihre Wichtigkeit für das Nachhaltige Personalmanagement erläutert.

Die Kategorie „Arbeitspraktiken und Menschenwürdige Beschäftigung“ wurde von der GRI weitestgehend auf Basis der Decent Work Agenda der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO) formuliert. Daher sind ihre 15 Indikatoren (siehe Tab. 1) eng mit der Offenlegung der demografischen Merkmale der Belegschaft und mit der Einhaltung der Mindestnormen, die definieren, wie Organisationen die Rechte bei der Arbeit schützen, die Gleichheit fördern und die Schaffung von Arbeitsplätzen vorantreiben sollten, verbunden (Cohen et al. 2012). Die Indikatoren können nach den in Tab. 1 gelisteten Aspekten eingeteilt werden.

In Bezug auf Nachhaltigkeitspraktiken gilt die Verbesserung des Geschlechterverhältnisses als kritischer Erfolgsfaktor. Diese stellt das HRM sowohl vor die Chance zur Geschäftskontinuität beizutragen, als auch vor die Anforderung einen starken Mitarbeiterinnenpool zu entwickeln und eine Unternehmenskultur zu fördern, die den Aufstieg von Frauen unterstützt. Ferner muss das HRM sicherstellen, dass lokale Arbeitsgesetze hinsichtlich der Arbeitnehmervertretung und der Tarifvereinbarungen eingehalten werden. Auch gehört die Entwicklung einer gewerkschaftsfreundlichen Politik und ein proaktiver Einbezug von Mitarbeitern vor der Einführung von betrieblichen Veränderungen zu den Aufgaben des Nachhaltigen Personalmanagements. Zudem haben Maßnahmen zum Gesundheitsschutz und zur Sicherheit am Arbeitsplatz unmittelbare Auswirkungen auf den reibungslosen Ablauf der Geschäftsprozesse und die damit verbunden Personalkosten, wodurch Personalfachleute zu wichtigen Akteuren im Sicherheitsmanagement werden. In vielen Fällen kann das Arbeitsumfeld, das heißt die Führungskultur, Stressfaktoren und Diskriminierungspraktiken sowie Faktoren des Gesundheitsschutzes beeinflussen. Daher

Tab. 1 GRI-Indikatoren „Arbeitspraktiken und Menschenwürdige Beschäftigung“. (basierend auf GRI 2011, S. 31 f.)

<i>Aspekt: Beschäftigung</i>
LA1: Gesamtbelegschaft nach Beschäftigungsart, Arbeitsvertrag und Region, aufgeschlüsselt nach Geschlecht
LA2: Mitarbeiterfluktuation und -einstellung insgesamt und als Prozentsatz aufgegliedert nach Altersgruppe, Geschlecht und Region
LA3: Betriebliche Leistungen, die nur Vollzeitbeschäftigten und nicht Mitarbeitern mit einem befristeten Arbeitsvertrag oder Teilzeitkräften gewährt werden, aufgeschlüsselt nach wesentlichen Geschäftsstandorten
LA15: Rückkehr an den Arbeitsplatz und Verbleib als Prozentsatz nach Elternzeit, aufgeschlüsselt nach Geschlecht
<i>Aspekt: Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis</i>
LA4: Prozentsatz der Mitarbeiter, die unter Kollektivvereinbarungen fallen
LA5: Mitteilungsfrist(en) in Bezug auf wesentliche betriebliche Veränderungen einschließlich der Information, ob diese Frist in Kollektivvereinbarungen festgelegt wurde
<i>Aspekt: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz</i>
LA6: Prozentsatz der Gesamtbelegschaft, der in Arbeitsschutzausschüssen vertreten wird, die die Arbeitsschutzprogramme überwachen und darüber beraten
LA7: Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage und Abwesenheiten sowie Summe der arbeitsbedingten Todesfälle nach Region und Geschlecht
LA8: Unterricht, Schulungen, Beratungsangebote, Vorsorge- und Risikokontrollprogramme, die Mitarbeiter, ihre Familien oder Gemeindemitglieder in Bezug auf ernste Krankheiten unterstützen
LA9: Arbeitsschutzthemen, die in förmlichen Vereinbarungen mit Gewerkschaften behandelt werden
<i>Aspekt: Aus- und Weiterbildung</i>
LA10: Durchschnittliche jährliche Stundenzahl pro Mitarbeiter, nach Geschlecht und Mitarbeiterkategorie, die der Mitarbeiter aus- oder weitergebildet wurde
LA11: Programme für das Wissensmanagement und für lebenslanges Lernen, die die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern und ihnen im Umgang mit dem Berufsausstieg helfen
LA12: Prozentsatz der Mitarbeiter, die eine regelmäßige Leistungsbeurteilung und Entwicklungsplanung erhalten, aufgeschlüsselt nach Geschlecht
<i>Aspekt: Vielfalt und Chancengleichheit</i>
LA13: Zusammensetzung der leitenden Organe und Aufteilung der Mitarbeiter nach Mitarbeiterkategorie hinsichtlich Geschlecht, Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer Minderheit und anderen Indikatoren für Vielfalt
<i>Aspekt: Gleiche Vergütung für Frauen und Männer</i>
LA14: Verhältnis des Grundgehalts und der Vergütung für Frauen zum Grundgehalt und der Vergütung für Männer nach Mitarbeiterkategorie, aufgeschlüsselt nach wesentlichen Geschäftsstandorten

sollte das HRM die Auswirkungen solcher Faktoren auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter beurteilen und entsprechende Maßnahmen ergreifen. Daneben sind die Entwicklung von Ausbildungsprogrammen und die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter Teil der Kernaufgaben vieler Personalverantwortlicher. Im Nachhaltigkeitskontext werden die Ausbildung und die persönliche Entwicklung nicht primär als Notwendigkeit zur Erreichung von Geschäftszielen definiert, sondern als Mehrwert für die Mitarbeiter als Schlüsselstakeholder gesehen. Darüber hinaus müssen den Mitarbeitern die nachhaltigen Unternehmensprinzipien und -praktiken bewusst und vertraut sein und dies muss das HRM durch Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme sicherstellen. Mitarbeiter sollten auch regelmäßiges und formales Feedback über ihre Leistung erhalten und daher sollte das HRM zur Sicherstellung eines qualitativvollen Feedbacks Infrastrukturen für eine faire Vergütung und Möglichkeiten zur Karriereentwicklung schaffen. Das HRM in nachhaltigen Organisationen hat außerdem die Aufgabe, Richtlinien und Vorgehensweisen, aber auch Monitoringsysteme zu Aspekten der Vielfalt, der Chancengleichheit und der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes zu erstellen (Cohen et al. 2012).

Nachfolgend werden zwei neue Themenfelder im HRM, welche Teil des Nachhaltigen Personalmanagements sind, näher beschrieben. „Green HRM“ kann als eine Antwort der Unternehmen auf die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit gesehen werden. Die Beachtung der Menschenrechte in der Lieferkette bezieht sich auf die soziale Dimension unternehmerischer Nachhaltigkeit.

2.1 Green HRM

Die wachsende Umweltverschmutzung und die Verknappung natürlicher Ressourcen führen dazu, dass sich viele Unternehmen weltweit um ein aktives Umweltmanagement bemühen. Die ökologischen Probleme, das heißt der Klimawandel, die Fragen der Energieeffizienz oder die Biodiversität, werden hierbei von den Unternehmen einerseits als Bedrohung, andererseits jedoch als Chance gesehen. Durch die zunehmende, von unterschiedlichen Stakeholdern (z. B. Kunden, Partnern, Investoren, Ratingagenturen) vorgenommene Bewertung der Unternehmen anhand ihrer ökologischen Nachhaltigkeit im globalen Wettbewerb investieren diese in ökologische Produktionsprozesse und Abläufe. Die Wichtigkeit an Zertifizierungen wie dem ISO 14001, dem EU-Öko-Audit Eco Management and Audit Scheme (EMAS), dem FTSE4Good-Index oder der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach der GRI, steigt. Für die Entwicklung und Implementierung eines ökologischen Umweltmanagements in Unternehmen kann das HRM eine entscheidende Rolle spielen. Die zentralen HRM-Funktionen Rekrutierung, Performance Management, Compensation and Benefits, Personalentwicklung, Mitarbeiterführung und Partizipation können in unterschiedlicher Weise zu einer nachhaltig-umweltorientierten Gestaltung organisationaler Prozesse beitragen (Zdravkovic und Müller-Camen 2013).

Durch die Personalauswahl werden jene Mitarbeiter ausgewählt, die aufgrund von Eigeninteresse die grünen Ziele des Unternehmens mittragen und weiterentwickeln.

Anhand strukturierter Interviews oder Gruppendiskussionen zu ökologischen Fragestellungen können das persönliche Engagement der Bewerber für die Umwelt und die individuellen Einstellungen und Ideen festgestellt werden. Außerdem sind der Aufbau und der Erhalt einer „grünen Arbeitgebermarke“ wesentlicher Bestandteil des Employer Brandings, welches ökologische Ziele und Prozesse authentisch in der Rekrutierung kommuniziert. Dies ist insofern wichtig, da sich junge und gut ausgebildete Bewerber vorwiegend für Arbeitgeber entscheiden, die neben einem positiven Image und Profitabilität Engagement in ökologischen und sozialen Bereichen zeigen. Zudem wird die Attraktivität eines Arbeitgebers für Bewerber mit vielen Alternativen auf dem Arbeitsmarkt zum Teil durch das betriebliche Umweltmanagement des Unternehmens und nicht vom Gehalt bestimmt (Zdravkovic und Müller-Camen 2013).

Im Bereich des Performance Managements und der Compensation sollten zur Sicherstellung des Commitments hinsichtlich eines nachhaltigen ökologischen Denken und Handelns bei bestehenden Mitarbeitern neben einem „grünen“ betrieblichen Vorschlagswesen auch ökologische Aspekte in individuellen Zielvereinbarungen verankert werden. Dies kann beispielsweise durch die Bindung von Teilen der Managergehälter und Boni an ökologische Unternehmensziele, die durch ihre langfristige Ausrichtung die ökologische und soziale Performance der Unternehmen stärkt, und durch die Unterstützung der Führungskräfte bei der Verleihung innerbetrieblicher Umweltawards erfolgen. Allgemein sollten Arbeitgeber Bonussysteme so gestalten, dass nachhaltiges Verhalten zumindest gleich, besser aber höher als andere Zielvorgaben belohnt wird (Zdravkovic und Müller-Camen 2013). Anreize und Belohnungen werden unter den HRM-Praktiken oftmals als die bedeutendsten Mittel zur Verbindung von organisationalen und mitarbeiterbezogenen Interessen gesehen. Die Voraussetzung für die Berücksichtigung von ökologischen Aspekten in Zielvereinbarungsgesprächen ist die Implementierung eines ökologischen Performance Managements. Dies erfordert die Definition von Kennzahlen für den Einkauf, den Verbrauch und den Ausschuss von Ressourcen und die Einrichtung von Informationssystemen zu deren Erfassung. Effektive ökologische Leistungsbeurteilungen geben den Mitarbeitern nützliches Feedback und tragen zur kontinuierlichen Verbesserung des Umweltergebnisses der Unternehmen bei. Daneben können Unternehmen in Audits ökologisch kritische Abläufe identifizieren, wobei den Mitarbeitern während der Informationsgewinnung und dem Feedback zur unternehmerischen Umweltleistung die Möglichkeit gegeben wird, Probleme zu erkennen (Jackson et al. 2011).

Die Weiterbildung als Teilbereich der Personalentwicklung umfasst im „Green HRM“ beispielsweise Trainings zur Stärkung der ökologischen Kompetenz, welche bedeutend für Verhaltensänderungen der Mitarbeiter im Sinne nachhaltiger Umweltaktivitäten sind. Die Trainings können die ressourcenschonende Bedienung technischer Geräte beinhalten, die die Aufmerksamkeit und das Interesse für die ökologischen Ziele des Unternehmens bei den Mitarbeitern wecken und zur gemeinsamen Entwicklung und Verankerung entsprechender Businessstrategien beitragen. Praxisbeispiele für derartige Trainings in Unternehmen sind ökologische Sabbaticals zur Vorantreibung umweltorientierter Projekte unter Lohnfortzahlung (Bekleidungsunternehmen Patagonia), das „Personal-Sustainable-

Projekt“ zur nachhaltigen Gestaltung eines persönlichen Lebensbereiches wie zum Beispiel die Umstellung auf Energiesparlampen im eigenen Haus (Wal-Mart) oder das Projekt „Ulysses“, welches die Entsendung von Nachwuchsführungskräften in Dritte-Welt-Länder zur Unterstützung von Entwicklungsprojekten in Zusammenarbeit mit NGOs beinhaltet (PriceWaterhouseCoopers) (Zdravkovic und Müller-Camen 2013). Bei der Initiierung von umweltbezogenen Trainings spielen auch Gewerkschaften eine Rolle. In Großbritannien ruft beispielsweise das Trade Union Sustainable Development and Advisory Committee des Trade Union Congress alle britischen Arbeitgeber auf, Mitarbeitertrainings und -fähigkeiten in energieeffizienten Technologien zu entwickeln (Renwick et al. 2013). Nicht zuletzt können Beschäftigte, die sich durch ein hohes Umweltbewusstsein auszeichnen, als Mentoren für andere Mitarbeiter eine Vorbildfunktion übernehmen (Zdravkovic und Müller-Camen 2013).

Für einen erfolgreichen Wandel der Organisationskultur in Richtung Green Management ist die Unterstützung der obersten Führungsebene erforderlich, die eine Vorbildwirkung hinsichtlich der Schaffung von nachhaltigem Umweltverhalten auf die Mitarbeiter ausübt und diese zu proaktiven Verbesserungsvorschlägen in ökologischen Fragen ermutigt. Darüber hinaus sollten die Personalverantwortlichen die Wahrnehmung ihres Ressorts als strategischer Partner des Managements zur Sicherung der Unterstützung seitens der Führungskräfte bei der nachhaltig umweltorientierten Gestaltung organisationaler Prozesse ausbauen (Zdravkovic und Müller-Camen 2013).

2.2 Menschenrechte in der Lieferkette

Durch die Globalisierung lagern multinationale Unternehmen (MNU) ihre Produktion zunehmend aus und es entsteht ein globales Lieferantennetzwerk, wobei nur mehr die Minderheit der Belegschaft direkt beim Unternehmen angestellt ist. Hierbei setzen der CSR-Diskurs und auch Unternehmensskandale wie Enron oder BPs Deepwater-Horizon-Ölpest die Unternehmen immer mehr unter Druck, verantwortungsbewusst und nachhaltig zu handeln. Daneben wirken sich gesundheitsschädliche und unmenschliche Arbeitsbedingungen (Pfeffer 2010), wie beispielsweise der Fall Nike in den 1990er-Jahren (Unterbezahlung in Indonesien, Kinderarbeit in Kambodscha und Pakistan, schlechte Arbeitsbedingungen in China und Vietnam) (Locke und Romis 2010) und der Einsturz des Rana-Plaza-Gebäudes 2013 in Bangladesch mit über 1200 toten Arbeitern, negativ auf die Unternehmensreputation aus (Gapper 2013). Darauf reagieren die MNU mit einer zunehmenden Verbreitung von Menschenrechtsrichtlinien (Preuss und Brown 2012) und mit einer steigenden Berichterstattung über Sozialstandards am Arbeitsplatz (Islam und McPhail 2011), die stark durch die Einführung der Richtlinien der GRI angetrieben wird (Ehnert et al. 2015). Weitere Gründe für diese Reaktionen der Unternehmen sind der Boykott oder die Vermeidung bestimmter Produkte auf Seiten der Konsumenten bei Vernachlässigung von Menschenrechtsaspekten in der Lieferkette (Crane und Matten 2010), die

Erstellung von Verhaltenskodizes durch NGOs und der IAO zur Veränderung von Arbeitspraktiken (Campbell 2007) und die Beteiligung globaler Gewerkschaftsverbände an der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in MNU und deren Lieferkette (Fichter et al. 2011).

MNU müssen die Verantwortung für Menschenrechtsverletzungen nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch außerhalb, das heißt in der Lieferkette, übernehmen (Cohen et al. 2012). Für die Personalfunktion ergeben sich somit folgende Auswirkungen:

- Berücksichtigung neuer Stakeholder (z. B. globale Menschenrechtsorganisationen)
- Integration von Menschenrechtsaspekten in die HRM-Vision, -Mission und -Strategie
- Sicherstellung der Übereinstimmung unternehmensinterner Menschenrechtsrichtlinien mit Lieferantenrichtlinien
- Einführung von Antidiskriminierungsmaßnahmen und Maßnahmen zur Sicherstellung der Vereinigungsfreiheit (Gewerkschaftsbeitritt)
- Angebot von Trainings zur Bewusstseinsbildung für Menschenrechtsaspekte für alle Mitarbeiter, die sich mit der Lieferkette beschäftigen und für Personalverantwortliche von Zulieferern (Cohen et al. 2012)

Systematische Analysen oder Assessments von HRM-Praktiken in Bezug auf grundlegende Menschenrechte werden jedoch in MNU oftmals nicht durchgeführt (Müller-Camen und Elsik 2015).

Das HRM sollte sich jedoch aus vier Gründen mit Menschenrechten in der Lieferkette auseinandersetzen (Maurer et al. 2015):

1. Die Respektierung internationaler Menschenrechte liegt in der Verantwortung MNU (siehe UN-Richtlinien über Business und Menschenrechte, Ruggie 2008), wobei die Personalfunktion durch ihre Querschnittsfunktion und ihre soziale Nähe zu den Mitarbeitern besonders gut für die Planung, Koordination und Implementierung von Menschenrechtsangelegenheiten in MNU und deren Lieferkette geeignet ist.
2. Der Großteil der Menschenrechtsthemen (z. B. Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Gesundheit, Sicherheit und Arbeitsbedingungen) stellt Kernaufgaben des HRMs dar (Cohen et al. 2012). Durch das Wissen der Personalfunktion hinsichtlich Einstellungsverfahren, Arbeitszeiten, Arbeitsschutzmanagement usw. können Menschenrechtsverletzungen verhindert werden.
3. Die Verpflichtung zu ethischem Verhalten auf individueller Ebene, welche sicherstellt, dass den Mitarbeitern der Lieferkette kein Schaden durch ein Unternehmen zugefügt wird.
4. Die Demonstration von Engagement seitens der MNU zur Einhaltung der Menschenrechte, um den geänderten Anforderungen der unterschiedlichen Stakeholder gerecht zu werden, und um sich vor Reputationsrisiken und finanziellen Risiken durch Menschenrechtsverletzungen zu schützen.

3 HRM-Praktiken für ein Nachhaltiges Management

Die Personalfunktion kann eine führende Rolle bei der Entwicklung und der Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie einnehmen (Cohen et al. 2012). Dabei geht es nicht nur darum, die Funktion selbst nachhaltig zu managen, sondern auch HRM-Praktiken für eine nachhaltige Organisation bereitzustellen. Dafür schlagen Cohen et al. (2012) eine „Sustainable HRM Roadmap“ vor, die mit einer Nachhaltigkeitsstrategie beginnt und deren Umsetzung von der Unternehmensleitung organisiert wird. Aufgabe der Personalabteilung ist der Einbezug der Stakeholder, die Auswahl von relevanten HRM-Praktiken, deren Evaluation anhand von Nachhaltigkeitskriterien und eine Erfolgskontrolle (siehe Abb. 2).

Anhand von zwei Beispielen soll nun kurz dargestellt werden, wie das HRM Nachhaltigkeitsstrategien unterstützen kann. Das erste Beispiel ist die Entwicklung einer neuen Produktlinie für Frauen. Hierfür ist es notwendig, Mitarbeiter im Unternehmen zu ha-



Abb. 2 Sustainable HRM Roadmap. (basierend auf Cohen et al. 2012, S. 11)

ben, die ein tiefes Verständnis für Einkaufsgewohnheiten von Frauen besitzen, die fähig sind, ein an Frauen gerichtetes Marketing zu betreiben und die ein Gespür für den Dialog mit Verbraucherinnen besitzen. Dies erfordert eine Organisationskultur, die Frauen wertschätzt und deren Karriere unterstützt. Auch ein Verständnis für die organisatorische Benachteiligung von Frauen in Karrierefragen ist nötig. HRM-Praktiken, die hier unterstützend wirken können, sind:

- ein wertorientiertes Training für männliche Führungskräfte zu Gender und Diversität und Frauenförderung am Arbeitsplatz,
- Personaleinstellungs-, Entwicklungs- und Gehaltspraktiken, die Frauenförderung ermöglichen und unterstützen,
- flexible Arbeitszeiten und die Unterstützung bei der Kinderbetreuung, um die Weiterbeschäftigung von Frauen zu fördern sowie
- geschlechtergerechte Gehaltspolitik und -praktiken (Cohen 2012).

Ein zweites Beispiel betrifft die Reduzierung der CO₂-Bilanz, um neue Umweltauflagen zu erfüllen, Kosten zu reduzieren und Investoren zu gewinnen. Dafür benötigt das Unternehmen unter anderem technische Kenntnisse zur Erneuerung der Fertigungs- und Logistikprozesse und der Erforschung erneuerbarer Energiequellen, Mitarbeiterengagement für Energieeinsparungen am Arbeitsplatz sowie einen gemeinsamen Austausch mit Lieferanten zur Findung von CO₂-ausstoßmindernden Produkten. Dies stellt verschiedene Anforderungen an die Personalabteilung wie ein vorausschauendes Engagement aller Mitarbeiter zur Einsparung von Energie und ein Bewusstsein für erneuerbare und „grüne“ Technologien in der Einkaufsabteilung. Personalwirtschaftliche Lösungen wären dann unter anderem:

- die Einstellung von umwelttechnisch ausgebildetem Personal,
- „Green Teams“ an jedem Standort,
- eine variable Vergütung in Abhängigkeit von Energieeinsparungszielen und
- die Einbindung der Mitarbeiter in Energieeinsparungsvorschläge (Cohen 2012).

Abschließend sollte die Personalfunktion versuchen, die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen zu quantifizieren und herauszuarbeiten, wie diese mit den Unternehmenszielen kompatibel sind. Hierfür schlagen Cohen et al. (2012) eine „Sustainable HRM Scorecard“ (siehe Tab. 2) vor, welche unterschiedliche HRM-Funktionen wie beispielsweise Rekrutierung, Kompensation und Well-Being beinhalten kann.

Tab. 2 Sustainable HRM Scorecard. (basierend auf Cohen et al. 2012, S. 30)

Funktion	Ziel	Kennzahl	Business value
Rekrutierung	Basiert auf Diversitätsprinzipien	Prozentzahl der Mitarbeiter nach Geschlecht und Minderheiten	Verbesserte Geschäftsergebnisse, Innovation und Kundenzufriedenheit
Compensation	Gleiche Bezahlung von Männern und Frauen	Verhältnis Grundgehalt von Männern und Frauen	Geringere Personalkosten durch Fluktuation und verbesserte/s Motivation und Vertrauen
	Verknüpfung der Vergütung an die Nachhaltigkeitsperformance	Anzahl der Mitarbeiter mit Nachhaltigkeitszielen in der Leistungsvereinbarung	Verbesserte Umsetzung der nachhaltigen Unternehmensstrategie
Well-Being	Mitarbeitergesundheit und -leistungsfähigkeit	Prozentzahl der Mitarbeiter in Well-Being-Programmen	Geringere Gesundheitsausgaben, weniger Absentismus sowie verbesserte Produktivität
		Prozentzahl an Verbesserungen bei Gesundheit, Stress, Ernährung usw.	

4 Fazit

In diesem Beitrag wurde versucht darzustellen, welche Aspekte des HRMs Teil des Nachhaltigen Personalmanagements sind. Dabei handelt es sich erstens um altbekannte Vorschläge für ein gutes HRM wie hohe Investitionen in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter und eine kooperative Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern und Gewerkschaften. Andererseits kommen neue Aufgaben wie Diversity Management, „Green HRM“ und Menschenrechte auf die Personalfunktion zu. Außerdem gilt es nun, eine größere Anzahl von Stakeholdern zu berücksichtigen. Einerseits kann dies eine ohnehin schon mit (zu) vielen Aufgaben betraute Funktion noch mehr belasten, doch im Sinne von Cohen et al. (2012) und der Praxisbeiträge in diesem Buch besteht darin auch eine Chance: „Supporting business sustainability and performing HR sustainably improves business, motivates people and makes HRM relevant.“ Nur wenn diese Chance genutzt wird, kann die Personalabteilung ihre oft zweitrangige Rolle aufwerten oder wie Cohen et al. (2010, S. 2) es prägnant ausdrückt: „Only by waking up to the new demands of sustainable businesses can the HR function become an indispensable business partner and safeguard its own future.“ In diesem Sinne gehen HRM und CSR im Nachhaltigen Personalmanagement eine notwendige Partnerschaft ein (Cohen 2010).

Literatur

- Campbell JL (2007) Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Acad Manag Rev* 32(3):946–967
- Cohen E (2010) CSR for HR. A necessary partnership for advancing responsible business practices. Greenleaf Publishing Limited, Sheffield
- Cohen E (2012) Sustainable HRM: a business imperative. Präsentation Praxiskolloquium Institut für Personalmanagement der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien
- Cohen E, Taylor S, Müller-Camen M (2010) HR's role in corporate social responsibility and sustainability. SHRM Foundation, Alexandria
- Cohen E, Taylor S, Müller-Camen M (2012) HRM's role in corporate social and environmental sustainability. SHRM Foundation, Alexandria
- Crane A, Matten D (2010) Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford University Press, Oxford
- Ehnert I, Harry W (2012) Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: introduction to the special issue. *Management Revue* 23(3):221–238
- Ehnert I, Parsa S, Roper I, Wagner M, Müller-Camen M (2015) Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *Int J Hum Resour Manag*. doi:10.1080/09585192.2015.1024157
- Fichter M, Helfen M, Sydow J (2011) Employment relations in global production networks: initiating transfer of practices via union involvement. *Hum Relat* 64:599–622
- Freitas W, Jabbour C, Santos F (2011) Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Bus Strategy Ser* 12(5):226–234
- Gapper J (2013) Business must take the lead on Bangladesh's working conditions. *Financial Times*, 1. Mai 2013. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/614f6e1c-b19d-11e2-b324-00144feabdc0.html#axzz3ZozKGmHp>. Zugegriffen: 12. Mai 2015
- GRI (2011) Sustainability reporting guidelines. <https://www.globalreporting.org/resource/library/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf>. Zugegriffen: 27. Juli 2015
- Hartog M, Morton C, Müller-Camen M (2008) CSR and sustainable HRM. In: Müller-Camen M, Croucher R, Leigh S (Hrsg) *Human resource management: a case study approach*. Chartered Institute of Personnel and Development, London, S 467–488
- Islam MA, McPhail K (2011) Regulating for corporate human rights abuses: the emergence of corporate reporting on the ILO's human rights standards within the global garment manufacturing and retail industry. *Crit Perspect Account* 22(8):790–810
- Jackson SE, Renwick DW, Jabbour CJ, Müller-Camen M (2011) State-of-the-art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue. *Z Personalforschung/Ger J Res Hum Resour Manag* 25(2):99–116
- Kienbaum Management Consultants (2010) Sustainable HR. Zur Rolle der Personalarbeit in einer nachhaltigen Unternehmensführung. http://www.kienbaum.us/Portaldata/3/Resources/documents/pdf/diskussionsbeitraege_personalmanagement/Kienbaum_Diskussionsbeitraege_Sustainable_HR.pdf. Zugegriffen: 27. Juli 2015
- Locke RM, Romis M (2010) The promise and perils of private voluntary regulation: labor standards and work organization in two Mexican garment factories. *Rev Int Polit Econ* 17(1):45–74
- Maurer I, Müller-Camen M, Rohr C (2015) Menschenrechte: Eine neue Aufgabe für die Personalfunktion? In: Luks F (Hrsg) *Rethink Economy. Perspektivenvielfalt in der Nachhaltigkeitsforschung – Beispiele aus der Wirtschaftsuniversität Wien*. Oekom Verlag, München, S 57–69
- Müller-Camen M, Elsik W (2015) IHRM's role in managing ethics and CSR globally. In: Collings DG, Wood GT, Caligiuri PM (Hrsg) *The Routledge companion to international human resource management*. Routledge, London, S 552–561

- Pfeffer J (2010) Building sustainable organizations: the human factor. *Acad Manag Perspect* 24(1):34–45
- Preuss L, Brown D (2012) Business policies on human rights: an analysis of their content and prevalence among FTSE 100 firms. *J Bus Ethics* 109(3):289–299
- Renwick DW, Redman T, Maguire S (2013) Green human resource management: a review and research agenda. *Int J Manag Rev* 15(1):1–14
- Ruggie J (2008) Protect, respect and remedy: a framework for business and human rights. *Innovations* 3(2):189–212
- WCED (1987) Our common future. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>. Zugegriffen: 24. Juli 2015
- Zdravkovic D, Müller-Camen M (2013) Green HR – Wie das Personalmanagement ökologische Nachhaltigkeit im Unternehmen fördern kann. *Personal-Manager* 4:28–30



Iris Maurer studierte Pflegewissenschaft und Betriebswirtschaft in Wien. Nach der Mitarbeit an universitären Projekten zu den Themen Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeitsberichterstattung multinationaler Unternehmen nach dem Standard der Global Reporting Initiative arbeitet sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personalmanagement an der Wirtschaftsuniversität Wien. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich des Nachhaltigen Personalmanagements.



Prof. Michael Müller-Camen hat an mehreren Universitäten in Deutschland, England und Österreich gelehrt und geforscht. Der Fokus des ordentlichen Professors am Personalmanagement-Institut der Wirtschaftsuniversität Wien liegt auf „Nachhaltigem Personalmanagement“. Dies beinhaltet Green HRM, Diversity Management, Human Rights und Generationenmanagement. Daneben interessiert sich Prof. Müller-Camen für eine Verbindung von Management mit Quantenphysik und Spiritualität.

CSR und Human Resource Management

Die Relevanz von CSR für modernes

Personalmanagement

Doye, Th. (Hrsg.)

2016, XIV, 272 S. 39 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-47682-6