

Sustainable HR

Zur Rolle der Personalarbeit in einer nachhaltigen Unternehmensführung

Kienbaum Diskussionsbeiträge zum Personalmanagement



Nachhaltige Personalarbeit – Ein Diskussionsbeitrag

Deutsche Konzerne benennen im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit Mitarbeiterbindung, Beschäftigungssicherung sowie Diversity als die wichtigsten Handlungsfelder ihres Nachhaltigkeitsmanagements mit direkten wirtschaftlichen Auswirkungen¹.

Personalarbeit ist unstrittig ein zentraler Aspekt einer nachhaltigen Unternehmensführung.

Nachhaltigkeit ist Chefsache: 94% der Organisationseinheiten zum Nachhaltigkeits-Management berichten direkt an einen Vorstand, und 82% der Nachhaltigkeitsgremien werden von einem Vorstand geleitet. Immerhin ist in rund zwei Dritteln der Nachhaltigkeitsgremien die Personalfunktion eingebunden, in rund einem Drittel aber eben auch nicht.

Nachhaltigkeit hat strategische Bedeutung und genießt Top-Management-Attention. Zugleich scheinen Rolle und Aufgaben der Personalfunktion weitgehend noch unklar zu sein, trotz der klaren Anforderungen einer HR Business Partnership.

Für die notwendige Diskussion möchten wir mit dem folgenden Kienbaum ‚Point of View‘ einen Beitrag leisten. Dabei stellen wir zwei Fragen in den Mittelpunkt:

- Was ist nachhaltige Personalarbeit? Ist Sustainable HR mehr als HR Excellence?
- Welche Rolle kann oder sollte HR im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensführung spielen? Liegt der Fokus primär auf den mitarbeiterbezogenen Zielen der sozialen Nachhaltigkeit, die ganz überwiegend auch bisher schon die Ausrichtung der Personalarbeit beeinflussen, oder geht die Rolle von HR darüber hinaus?

Kienbaum Studie zum Nachhaltigkeits-Management:

„Trotz hoher Arbeitslosigkeit verschärft sich die mangelnde Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften in unserer Branche gravierend. Nicht zuletzt deshalb haben wir unsere Anstrengungen im Bereich sozialer Nachhaltigkeit deutlich erhöht.“

Leiter Nachhaltigkeits-Management

Wir freuen uns auf Feedback und vertiefende Diskussionen.

Paul M. Kötter

Berlin, Oktober 2010

¹ Kienbaum Studie Nachhaltigkeits-Management: Chancen und Herausforderungen der nachhaltigen Unternehmensführung, Juli 2010

I. Nachhaltigkeit als Thema für die Personalfunktion

Die Herausforderung

Nachhaltigkeit gerät unter dem Schlagwort „Corporate Responsibility“ (CR) zunehmend in den strategischen Fokus von Unternehmen. Außer Frage steht dabei, dass HR als Unternehmensfunktion in einer gewissen Bringschuld steht, einerseits einen Beitrag für die nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens zu leisten und andererseits auch die eigenen Personalinstrumente und -systeme zu überprüfen. Aus unserer Sicht bietet die erfolgreiche Annahme dieser Herausforderung die Chance für eine weitere Entwicklungsstufe von HR, die wir als „Sustainable HR“ bezeichnen.

Die Chance

Noch immer beschäftigt sich HR größtenteils mit der eigenen, effizienzgetriebenen Optimierung als Unternehmensfunktion und der Erfüllung akuter Bedarfe interner Kunden. Der Ambition, „strategischer Partner“ des Managements zu sein, wird HR jedoch weder durch reine Effizienzsteigerung gerecht, noch durch eine (auf Kundenanforderungen reagierende) Qualitätssteigerung der HR-Leistungen. Beides ist vielmehr eine Selbstverständlichkeit für die professionelle Aufgabenwahrnehmung einer Unternehmensfunktion.

Als strategischer Partner setzt HR Impulse, die die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens direkt beeinflussen und stärken. Wir sind überzeugt, dass gerade Nachhaltigkeit eine strategische Herausforderung darstellt, zu der HR einen signifikanten Wertbeitrag leisten kann (und muss). Dies dient letztlich auch der eigenen Profilierung der Personalfunktion als ‚strategischer Business Partner‘, der nicht nur übertragene Aufgaben und Verantwortlichkeiten professionell ausübt, sondern darüber hinaus selbst Impulse setzt und relevante Themen proaktiv vorantreibt.

In Kürze:

Nachhaltigkeit ist eine der zukünftigen Herausforderungen für HR, sowohl hinsichtlich einer grundlegenden Erneuerung der Personalfunktion selbst, als auch hinsichtlich eines maßgeblichen Beitrags zur nachhaltigen Aufstellung von Unternehmen. HR kann dies nutzen, um eine weitere Entwicklungsstufe („Sustainable HR“) zu erreichen und sich ‚nachhaltig‘ als strategischer Partner zu positionieren.

II. Nachhaltigkeit – vom philanthropischem Anspruch zum Erfolgsfaktor

In den letzten Jahren geriet der Nachhaltigkeitsgedanke immer mehr in den Fokus von Unternehmen. Wesentliche Treiber sind dabei nicht zuletzt veränderte Erwartungen von Stakeholdern, die ein nachhaltiges Agieren von Unternehmen einfordern und deren Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen deutlich gewachsen ist. Dabei ist die Relevanz des Themas für den Unternehmenserfolg sowohl chancen- als auch risikoorientiert begründet. Um dies zu verstehen ist eine Betrachtung verschiedener Entwicklungsstufen von Corporate Responsibility (CR) hilfreich.

CR Entwicklungsstufen

CR 3.0	„Triple Bottom Line“ Ganzheitliche und nachhaltige Wertschöpfung	Strategische Relevanz
CR 2.0	„Risk Management“ Corporate Governance und Compliance (+ PR)	
CR 1.0	„Corporate Citizenship“ Unternehmen als „Wohltäter“ / philanthropischer Ansatz	

Corporate Citizenship

Den Ursprung hat CR in dem philanthropischen Anspruch, als Unternehmen einen Beitrag zu leisten für das Gemeinwohl, innerhalb dessen man agiert, beispielsweise über Spenden oder Sponsoring („Corporate Citizenship“). Auch wenn dies besonders für regional verwurzelte und inhabergeführte Unternehmen ein wesentlicher Treiber für deren Engagement darstellt, ist CR hier eine Art „Luxusthema“ ohne klaren Bezug zur eigenen Wertschöpfung.

Risk Management

In einer zweiten Entwicklungsstufe (die Corporate Citizenship meist inkludiert) hat man erkannt, dass unternehmerische Verantwortung von immer mehr Stakeholdern aktiv eingefordert und Fehlverhalten durch NGOs, Verbraucherboykotts oder politische Rahmenbedingungen bestraft werden kann. Dementsprechend wurde verstärkt auf Compliance geachtet, Corporate Governance als relevantes Thema erkannt und das eigene Engagement nach außen PR-wirksam vermarktet. CR wird somit eine gewisse Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg zugewiesen – allerdings aus primär risikoorientierter Betrachtung heraus.

Triple Bottom Line (TBL)

Die letzte Entwicklungsstufe erweitert die beiden ersteren um einen zusätzlichen Aspekt und stellt somit einen grundsätzlichen Paradigmenwechsel dar. Corporate Responsibility wird hier als Möglichkeit begriffen, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Dabei orientiert man sich an der sogenannten Triple Bottom Line (TBL): Nicht mehr nur der Profit allein steht im Fokus der Betrachtung, sondern gleichwertig (und ohne Zielkonflikt) People, Planet und Profit. So erschließen Unternehmen beispielsweise über ein nachhaltiges Produktportfolio neue Käuferschichten oder können sich über den Aufbau einer nachhaltigen Marke in einem preisintensiven Markt vom Wettbewerb differenzieren.

TBL am Beispiel Ökoeffizienz:

Ökoeffizienz (Planet) ist nicht nur ein Ausdruck des Nachhaltigkeitsengagements, sondern leistet ebenso einen Beitrag zu langfristigen Kosteneinsparungen (Profit) sowie den Aufbau eines guten Arbeitgeberimages und einer loyalen Belegschaft (People).

III. Nachhaltigkeit – Chance und Verpflichtung für HR

Bereits die Benennung einer der drei Dimensionen der Triple Bottom Line mit People zeigt, dass HR per se einen prominenten Platz in der Nachhaltigkeitsdebatte einnimmt. Das äußert sich auch darin, dass dem Mitarbeiter-Thema fast durchgängig ein eigenes Kapitel in Nachhaltigkeitsberichten gewidmet ist. Allerdings ist oftmals nicht klar, welche Rolle HR dabei einnehmen kann und soll.

Grundsätzlich gibt es für HR-Verantwortliche eine gute Nachricht: Gute Personalarbeit ist bereits für sich genommen ein Beitrag zur Nachhaltigkeit eines Unternehmens (meist wird auch genauso in Nachhaltigkeitsberichten argumentiert).

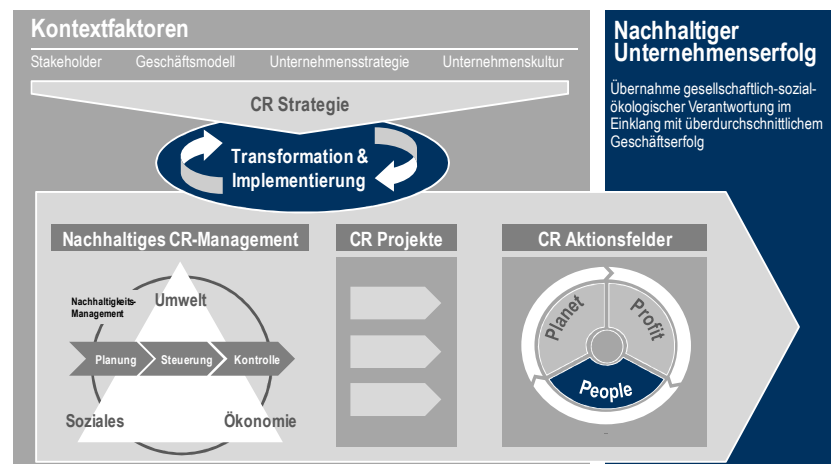


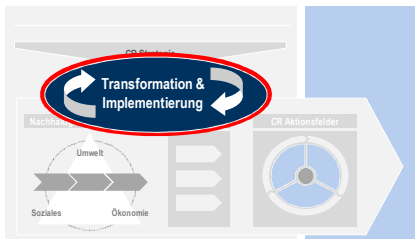
Abb. 1: Das Kienbaum CR-Rahmenmodell

Sustainable HR bedeutet jedoch deutlich mehr und hat aus unserer Sicht zwei Facetten abzudecken:

- *HR als Enabler* für die Transformation von Unternehmen in nachhaltig agierende Marktteilnehmer. Die Unterstützer- und Enablerfunktion äußert sich in Change und Kultur-Management genauso wie beispielsweise in Änderungen an den maßgeblichen HR-Systemen und -Instrumenten (z. B. Performance Management).²
- *Sustainable HR* als neue Entwicklungsstufe von HR, in der – basierend auf exzellenter Personalarbeit – der (gegenseitig gewinnbringende) Ausgleich zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen gesucht und der Mitarbeiter nicht als instrumenteller Weisungsempfänger, sondern als relevanter Stakeholder betrachtet wird.

² Dabei haben z. B. Nachhaltigkeitsziele erst 11% der Unternehmen in der Vergütung verankert (vgl. Kienbaum Studie).

IV. Nachhaltigkeit in und durch HR



HR als Enabler (Nachhaltigkeit durch HR)

HR übernimmt bei der Transformation eines Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit eine tragende Rolle. Diese Enablerfunktion von HR beinhaltet im Wesentlichen die drei folgenden Handlungsfelder:

Kultur / Mindset

Die Ausrichtung eines Unternehmens auf Nachhaltigkeit erfordert eine Verankerung in der gelebten Kultur des Unternehmens, was sich in drei Facetten niederschlägt:

Unternehmenskultur / Unternehmenswerte als Basis für die Gestaltung einer an Nachhaltigkeitswerten orientierten Unternehmenskultur und als Korrektiv für „problematische“ Verhaltensweisen, Routinen oder Kulturfacetten.

Eine glaubhafte Kultur der Nachhaltigkeit erfordert ein kongruentes Führungsverhalten. Daher ist ein *Führungsleitbild* entscheidend, das eine Kultur der Nachhaltigkeit inkludiert und in Verhaltenserwartungen konkretisiert.

Codes of Conduct / Verhaltensregeln bewirken eine Konkretisierung der Erwartungshaltung. Das führt zu besserer Transparenz über bzw. Verständnis für die Erwartungshaltung und höherer Verbindlichkeit bis hin zu Sanktionsmöglichkeiten.

HR Systeme

Um eine Verhaltenswirksamkeit intendierter Veränderungen sicherzustellen gilt es stets auch an den Systemen anzusetzen, in deren Rahmen Mitarbeiter agieren:

Das *Performance Management* System eines Unternehmens sollte Verhalten und Kompetenzen fördern, die den nachhaltigen Grundsätzen und Zielen des Unternehmens entsprechen.

Rekrutierung und *Talent Management* unterliegen veränderten Zielen (z. B. spezifizierten Diversity-Zielen) und werden verstärkt mit veränderten Ansprüchen relevanter Zielgruppen konfrontiert (Generation Y, LOHAS, etc.).

Ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtete *Vergütungs- und Incentivierungssystem* erfordert nachhaltige Ziele ebenso, wie eine Verknüpfung der (Bonus-) Zahlungen an langfristige Kontrollmechanismen (vgl. den „Kienbaum Sustainable Pay“-Ansatz).

Transformation

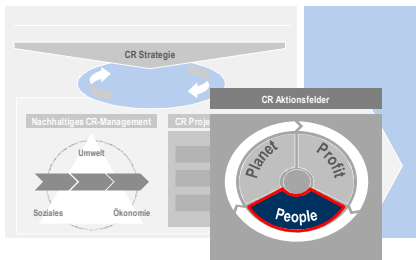
Die Transformation eines Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit ist ein vielschichtiger und längerer Entwicklungsprozess, der neben den Mitarbeitern auch alle anderen relevanten Stakeholder einbeziehen muss.

Auch wenn HR nicht zwingend die Gesamtverantwortung für das Transformations-Management zukommt (und HR diese auch nicht zwingend für sich reklamieren muss), so sind doch wesentliche Expertisefelder von HR für eine erfolgreiche Durchführung, Vermarktung und Steuerung von Transformationsprojekten von entscheidender Bedeutung. Die Unterstützung reicht dabei von professioneller Mitarbeiter-Kommunikation und Stakeholder-Management bis hin zu einer Neuausrichtung von Management Development oder Employer Branding.

Sustainable Pay

Vergütungssysteme sollten die richtigen Anreize setzen und eine Orientierung an Leistung und Nachhaltigkeit integrieren

- **Sustainable Pay Plan:** Nutzung nachhaltiger und transparenter Performance-Indikatoren gepaart mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage sowie einer Deckelung variabler Vergütung
- **Sustainable Pay Process:** Erstellung professioneller Prozesse zur Vergütungsfestlegung und Dokumentation aller Prozesselemente / Ergebnisse im Sinne eines nachhaltigen Risk Management
- **Sustainable Pay Benchmarking:** Ermittlung der Angemessenheit von Vergütungshöhe in Bezug auf Marktüblichkeit und Unternehmensüblichkeit



Sustainable HR (Nachhaltigkeit in HR)

Sustainable HR (HR 3.0; vgl. Abb. 2) ist aus unserer Sicht eine neue und herausfordernde Entwicklungsstufe für HR. Die Weiterentwicklung der Personalfunktion in den letzten Jahren – von rein administrativen Aufgaben (HR Admin) zu einer strategisch relevanten Unternehmensfunktion mit Werttreiberanspruch (HR Excellence) – setzt dabei lediglich den Grundstein für Sustainable HR.

	Kernfrage	Beispiele	Reifegrad
HR 3.0 Paradigmenwechsel	Wie kann ein gegenseitig gewinnbringender Ausgleich zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen aussehen?	<ul style="list-style-type: none"> Innovative Arbeitszeitmodelle Diversity Management Corporate Volunteering Erhöhung Employability Partizipation (web 2.0) etc. 	Sustainable HR HR Excellence HR Admin
HR 2.0 State of the art	Was ist nötig, um die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen, zu befähigen und zu Höchstleistungen zu motivieren?	<ul style="list-style-type: none"> Strat. Personalplanung Unternehmenskultur Employer of Choice Talent Management Nachfolgemanagement etc. 	
HR 1.0 Grundanforderung	Was ist nötig, um die nötigen Humankapazitäten bereitzustellen und effizient zu verwalten?	<ul style="list-style-type: none"> Gehaltsabrechnung Arbeitsrecht Fachliche Fortbildungen Personaleinsatzplanung etc. 	

Abb. 2: Sustainable HR – HR 3.0

„Triple HR Line“

1. Leiste die Grundanforderung mit größtmöglicher Effizienz (HR Admin)
2. Manage den Personalkörpers mit maximaler Effektivität und exzellenten Instrumenten (HR Excellence)
3. Denke zum Wohle des Unternehmens über dessen Grenzen hinaus und integriere Ansprüche von Mitarbeitern, Gesellschaft und Unternehmen in innovative Win-Win-Lösungen

Die nächste Entwicklungsstufe besteht darin, auf dieser Basis den rein instrumentellen Fokus auf Mitarbeiter zu überwinden und deren Interessen und Ansprüchen als Stakeholder gerechter zu werden. Erfolgskritisch ist dabei, einen gegenseitig gewinnbringenden Ausgleich der Interessen zu schaffen.

So sollten weiterhin Personalszenarien auf Basis von Mitarbeiterstammdaten (HR Admin) entwickelt werden und eine Job-Family-orientierte Personalplanung stattfinden (HR Excellence). Gleichzeitig wird veränderten Interessenslagen beispielsweise durch die Einrichtung von Kindertagesstätten Rechnung getragen, um als Wunscharbeitgeber einen besseren Zugang zu Rekrutierungskanälen zu bekommen, Fehlzeiten zu verringern und die Produktivität zu steigern.

Diese gewinnbringenden Faktoren werden von der Wissenschaft belegt. So zeigen Studien, dass familienfreundliche Maßnahmen die Motivation der Belegschaft (+17 Prozent) ebenso erhöht, wie die Rückkehrquoten aus der Elternzeit (+22%), während die Zeit der Inanspruchnahme signifikant sinkt (-8%)³. Der Paradigmenwechsel besteht somit darin, Mitarbeiter nicht nur professionell zu steuern und zu fördern, um Unternehmensziele zu erreichen (instrumentelle Sicht), sondern zusätzlich einen für alle Beteiligten gewinnbringenden Ausgleich der Interessen zu schaffen.

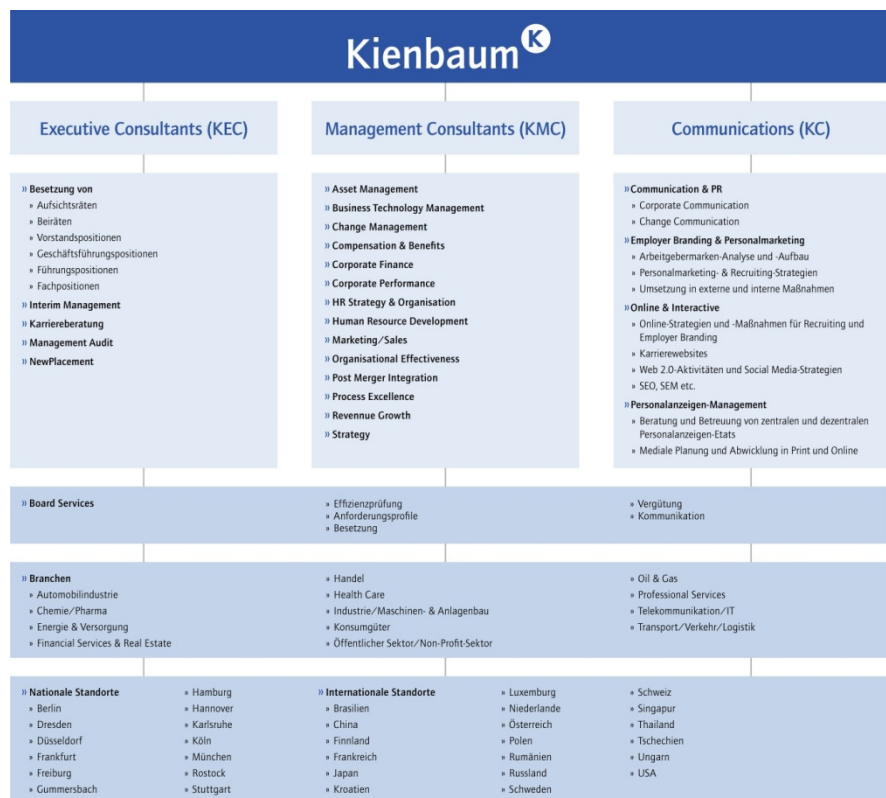
Nachhaltigkeit und die interne wie externe Berichtslegung bieten eine deutlich verbesserte Plattform, um derartige Maßnahmen als ein Beitrag sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft verankern zu können. Dass entsprechende Aktivitäten auch zu Marketingzwecken verwendet werden, ist dabei

³ Schneider H., Gerlach I., Juncke D., & Krieger J., 2008.

nur legitim und ein angenehmer Nebeneffekt.

Die aktuelle Diskussion um Quoten und gesetzliche Verpflichtungen für Frauen in Führungsfunktionen zeigt zudem, dass einstmals primär personalwirtschaftlich motivierte Diversity-Ziele zu einem Kernelement von Nachhaltigkeit werden können – auf Grund der gestiegenen Stakeholder-Aufmerksamkeit auch einschließlich der Risikoperspektive.

Kienbaum – Ihr kompetenter Partner



Kienbaum berät Unternehmen, Institutionen und Verbände über die gesamte Wertschöpfungskette:

Executive Search | Management Consulting | Communications

Kienbaum verbindet hohe Kompetenz in allen HR-Fragen mit einer tiefen Expertise im Bereich der klassischen Managementberatung. Diese einzigartige Kombination erlaubt es uns, für unsere Klienten die richtigen Antworten auf aktuelle Herausforderungen zu geben.

Wir gehören zu den Branchenführern der Beratung in Europa. In Deutschland sind wir Marktführer bei der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften (Executive Search) und der Personalentwicklung inklusive der Vergütungsberatung (Human Resource Management) und gehören zu den führenden Managementberatungen.

Als kompetenter und innovativer Partner mit einem kooperativen Beratungsansatz integrieren wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Kunden in unsere Beratungsprozesse und -instrumente. Wir beteiligen sie an der Entwicklung von Problemlösungen und legen auf diese Weise Kreativitätspotenziale frei. Diese Human-Resource Orientierung ist der entscheidende Faktor für unseren Beratungserfolg. Wir unterstützen Unternehmen auf ganzer Breite und steigern so messbar und nachhaltig den Wert unserer Kundenunternehmen.

Gesamtverantwortung



Paul M. Kötter

Director & Partner

Human Resource Management
HR Strategie & Organisation

Kienbaum Management Consultants

Fon +49 30 88 01 98-25
Fax +49 30 88 01 98-66

paul.koetter@kienbaum.de

Verfasser des Beitrags



Thomas Dirrigl

Consultant

Human Resource Management

Kienbaum Management Consultants

Fon +49 89 45 87 78-16
Fax +49 22 61 70 36-80

thomas.dirrigl@kienbaum.de



Daniel Gläser

Consultant

Human Resource Management

Kienbaum Management Consultants

Fon +49 22 61 7 03-760
Fax +49 22 61 7 03-678

daniel.glaeser@kienbaum.de

Standorte

Deutschland

Kienbaum Management Consultants GmbH
Potsdamer Platz 8
10117 Berlin
Fon: +49 30 88 01 98-0
hrm@kienbaum.com

Österreich

Kienbaum Beratungen GmbH Wien
Tuchlauben 8
1010 Wien
Fon: +43 1 533 51 88-22
vienna@kienbaum.com

Schweiz

Kienbaum AG
Leutschenbachstrasse 95
8050 Zürich
Fon: +41 44 386 40-40
zurich@kienbaum.ch