



Personalmanagement und Nachhaltigkeit

Episode 1: Forschung

Prof. Dr. Ina Ehnert
Louvain School of Management, Belgium

 Universität Bremen

ZMML
Zentrum für Multimedia
in der Lehre

DBU 

Deutsche Bundesstiftung Umwelt





Übersicht der Lerneinheit

Episode 1: Forschung

Episode 2:
Gestaltungsempfehlung

Episode 3:
Interview



Lernziele dieser Episode

Lernziel 1:

Sie können erläutern, welche Bedeutung die Nachhaltigkeitsidee für das Personalmanagement hat.

Lernziel 2:

Sie kennen die wichtigsten Kritikpunkte der Forschung zum Nachhaltigen Personalmanagement an der Forschung zum Strategischen Personalmanagement.

Lernziel 3:

Sie können darstellen, welche Spannungsfelder in einem Nachhaltigen Personalmanagement systematisch bearbeitet werden sollten und wie.



Gliederung

- Bedeutung von Nachhaltigkeit für das Personalmanagement
- Definition und Motive von Nachhaltigkeit für das Personalmanagement
- Forschungsansätze und –beiträge
- Dynamische Paradox-Perspektive eines substanzerhaltungsorientierten NHPM
- Fazit und Ausblick



Bedeutung von Nachhaltigkeit für das Personalmanagement (I)

- **Zunehmende Bedeutung des Themas „Nachhaltigkeit“ für Unternehmen – Nachhaltigkeitstreiber:**
 - Entwicklung der Weltbevölkerung,
 - Ressourcenintensiver Lebensstandard, Ressourcenknappheiten, Erkennen der Endlichkeit globaler Ressourcen,
 - „Nebenwirkungen“ des Wirtschaftens auf natürliche und soziale Umwelten der Unternehmen,
 - Druck von Konsumenten, Gesetzgebung, Nichtregierungsorganisationen.
- **Herausforderung für das Management:**
 - Heute und in Zukunft den Zugang zu absolut knappen materiellen und immateriellen Ressourcen sichern (z.B. Müller-Christ, 2001).
 - Sicherung der sozialen Legitimität wirtschaftlichen Handelns (z.B. Porter & Kramer, 2011).
- **Reaktionen von Unternehmen:**
 - Von „Ablehnung“ bis zu „Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie und -kultur“ (z.B. Unilever „Sustainable Living Plan“).



Bedeutung von Nachhaltigkeit für das Personalmanagement (II)

Zunehmende Bedeutung des Thema „Nachhaltigkeit“ für das Personalmanagement (Ehnert, 2009; SHRM, 2010; Pfeffer, 2010):

- Parallelen in der Diskussion von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit (Ehnert, 2009; Pfeffer, 2010):
 - Ebenfalls „Ressourcenknappheiten“ wie z.B. Mangel an qualifizierten und/oder engagiertem Personal.
 - Ebenfalls „Nebenwirkungen“ des Wirtschaftens auf Personal in Unternehmen (z.B. arbeitsbedingte Krankheiten wie Stress, Burnout).
 - Ebenfalls Frage nach der sozialen Legitimität von Personalmanagementinstrumenten.
- Herausforderung für das Personalmanagement:
 - Unterstützung des Managements bei der Herausforderung heute und in Zukunft den Zugang zu materiellen und immateriellen (Personal-) Ressourcen zu sichern und
 - Strategien ökologischer, sozialer und humaner Nachhaltigkeit in Unternehmen umzusetzen.
 - Entwicklung und Implementierung eines Nachhaltigen PM-Systems zur Erhaltung der ‚Ressource Personal‘.



Bedeutung von Nachhaltigkeit für das Personalmanagement (III)

- **ABER: Reaktionen des Personalmanagements**

- Bisher wird in der Praxis noch zu selten die wichtige Rolle des Personalmanagements erkannt (Ehnert, 2009) und wenn, dann liegt der Fokus mehr auf der Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen (SHRM, 2010) oder von sozialer Legitimität (Cohen et al., 2012).
- Nachhaltigkeitsaktivitäten werden Nachhaltigkeits- und CSR-abteilungen „überlassen“ (Ehnert, 2011).
- Zusammenhang zwischen generellem Umgang von Unternehmen mit ihren Ressourcen wird als unbeeinflussbar wahrgenommen oder als nur durch den Gesetzgeber veränderbar („Rahmenbedingungen“).

- **Problem:**

- Zu selten wird in der Praxis erkannt, welchen Einfluss („impact“) eigene (Personal-) Strategien auf die zukünftige Verfügbarkeit von Personalressourcen haben, sondern dies muss scheinbar erst erlernt werden (Bsp.: Umgang mit Entlassungen in den 1980ern und in jüngerer Wirtschaftskrise).
- Unternehmen folgen einer anderen Handlungslogik als Gesellschaften, Frage nach einem gut umsetzbaren Nachhaltigkeitsverständnis.
- Forschung hat erst vor kurzem begonnen, die Rolle des PM genauer zu untersuchen (Ehnert, 2009; Zaugg, 2009; Zink, 2008).



Definitionen von Nachhaltigkeit (I)

Was ist Nachhaltigkeit?

1. Synonym für langfristig, dauerhaft, systematisch (Leal Filho, 2000)



**Allgemeines
Verständnis**

2. Sustainability: Latein *sus-tenere* (erhalten), d.h. etwas zu stärken, zu erhalten, Endung "*able*" bezieht sich auf eine Fähigkeit (Hülsmann, 2003)



**Etymologischer
Ursprung**

3. Nachhaltigkeit = Ausgleich von Ressourcenverbrauch und -reproduktion = 1 (Müller-Christ, 2001 nach Hans Carl von Calowitz (1645-1714))



**Definition nach
forstwirtschaft-
lichem Prinzip**

4. (Gesellschaftliche) "Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen". (WCED, 1987: 8; nach von Hauff, 1987: 46).



**Definition der
Brundtland
Kommission (UN)**





Definitionen von Nachhaltigkeit für das Personalmanagement (II)

1. Nachhaltigkeit als Geschäftsidee ‚shared-value creation‘ (e.g. Porter & Kramer, 2011),
Prämisse der traditionellen und bewährten betriebswirtschaftlichen Handlungs- und Entscheidungsmaxime der Effizienz und Effektivität
 **Nachhaltigkeit als Geschäftsidee
(‘business case’)**
2. Nachhaltigkeit als soziale und gesellschaftliche Verantwortung, als Metapher für globale Gerechtigkeit, häufig nach Brundtland-Bericht, 1987
 **Nachhaltigkeit als ethisch-moralischer Wert**
3. Zur Erhaltung der Ressourcenbasis (Substanz), langfristiger Ausgleich von Ressourcenverbrauch und -nachschub: $NH = \frac{\text{Ressourcenverbrauch}}{\text{Ressourcen-Nachschub}} \leq 1$
 **Nachhaltigkeit als ‘Substanzerhaltung’**



Motive für Nachhaltigkeit im Personalmanagement

Nachhaltigkeit als Geschäftsidee (‘business case’)



Soziale/gesellschaftliche
Verantwortung

- Ressourcen sparen,
effizient einsetzen
(Kostenreduktion)
- Innovationen entwickeln
(Wertsteigerung)



Ziel: Erzielung von Profit,
Ressourcenschonung
Logik: Überleben des
Unternehmens durch
Profitgenerierung



Nachhaltigkeit als ethisch- moralischer Wert



Soziale/gesellschaftliche
Verantwortung

- als Basis für ökonomischen Erfolg
(„shared-value creation“)
- auch unabhängig von deren
Beitrag zum ökonomischen Erfolg
(„Gutes tun“ als Selbstzweck:
Philanthropie)



Ziel: Erzielung von Profit, aber
Selbstbeschränkung
Logik: Überleben des
Unternehmens durch
Erhaltung der sozialen
Legitimität bzw. Erhaltung der
Bereitschaft Ressourcen bereit
zu stellen



Nachhaltigkeit als ‘Substanz- erhaltung’



Zusätzlich selbst aktiv für

- Entwicklung,
- Erneuerung und
- Erhaltung der
unternehmerischen
Ressourcen Sorge tragen

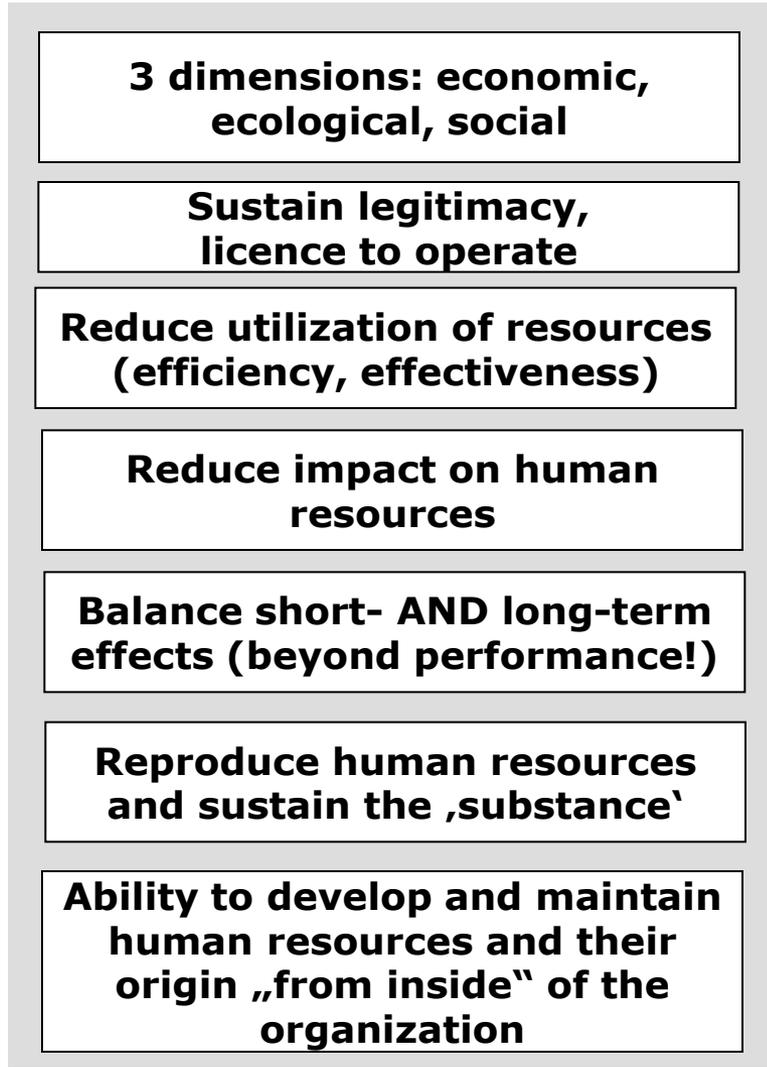


Ziel: langfristige Erfolgs- und
Bestandssicherung
Logik: Überleben des
Unternehmens durch
Erhaltung der (Personal-)
Ressourcen, -quellen bzw.
Erhaltung der Fähigkeit,
Ressourcen bereit zu stellen



Forschungsansätze und -beiträge für ein NHPM

Forschungsansätze



Beiträge von NH zum PM



Dynamische Paradox-Perspektive eines substanzerhaltungsorientierten NHPM

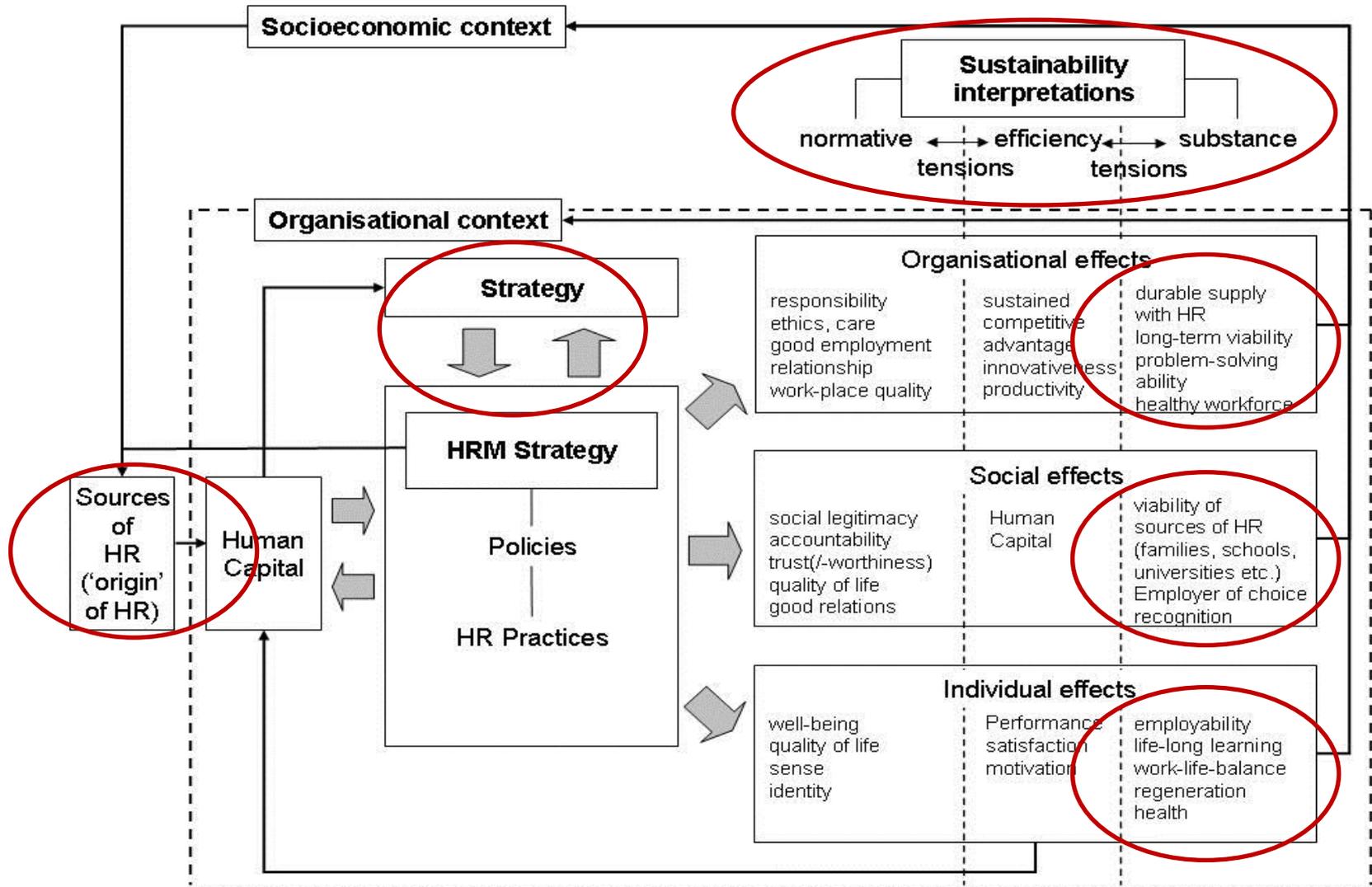
- Modell eines substanzerhaltungsorientierten NHPM

Besonderer Fokus:

- Structure leads strategy! (Personal- und Unternehmensstrategie folgt der Personalstruktur)
- Ressourcenentwicklung (z.B. Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit von Mitarbeitern, Förderung lebenslangen Lernens)
- Ressourcenregenerierung (z.B. Erhaltung und Förderung der Gesundheit von Mitarbeitern; Erhaltung und Förderung des Engagements von Mitarbeitern) und
- Langfristiger Zugang zu Personalressourcen und Ressourcenerneuerung (z.B. Sorge für Erhaltung der Arbeitgeberattraktivität („employer of choice“), Erhaltung der „Ressourcenquellen“ (z.B. Kooperation mit Universitäten, Schulen))



Modell eines substanzerhaltungsorientierten NHPM (Ehnert, 2009)



Quelle: Ehnert, 2009: 172; extended from Martín-Alcázar et al., 2005: 651.



Spannungsfelder eines NHPM (I)

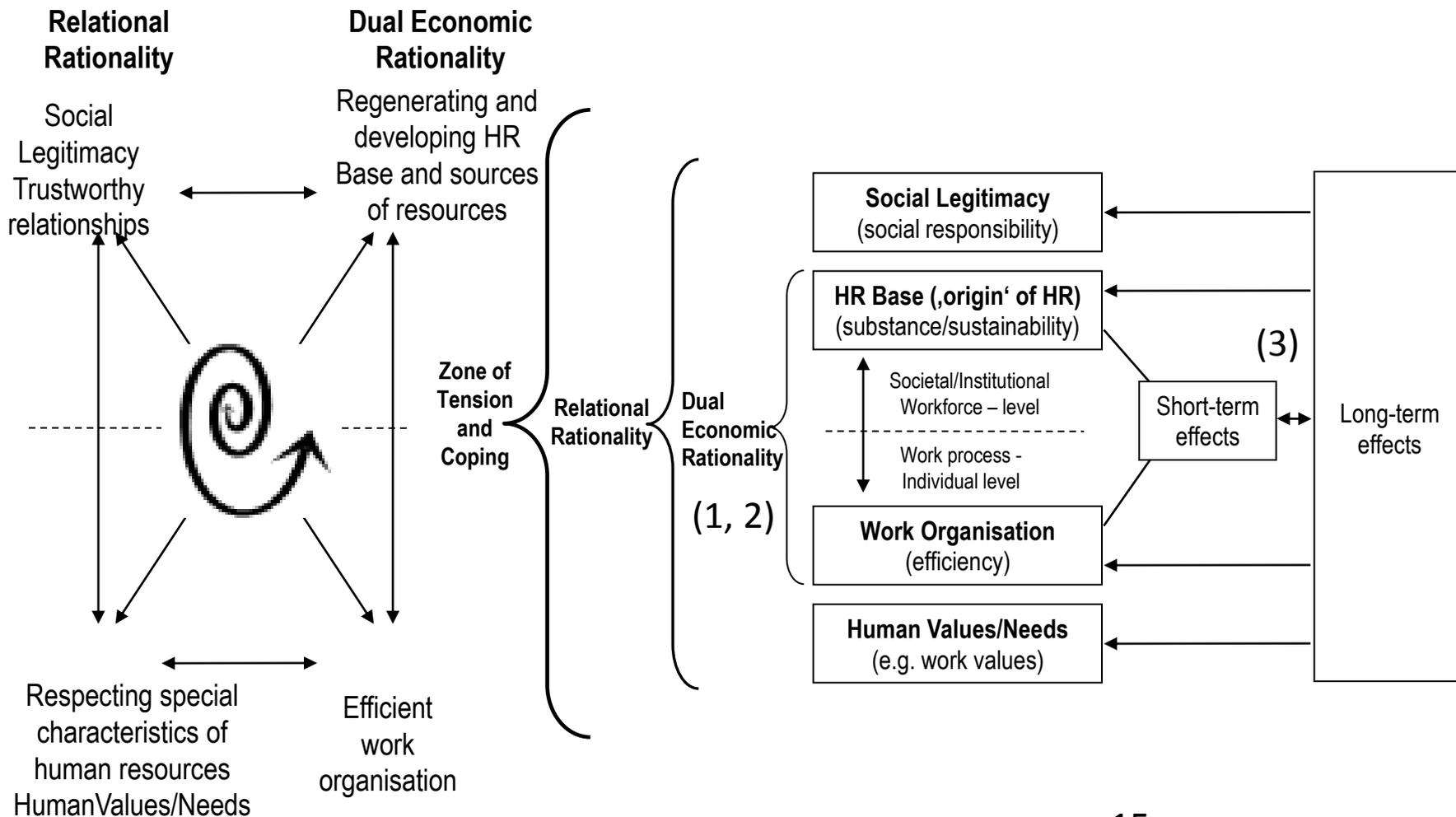
- Der Erfolgsbegriff eines NHPM ist nicht nur komplexer,
- sondern auch „spannungsreicher“
- Dies wird im NHPM jedoch nicht als Problem gesehen, sondern als Gestaltungsspielraum (vgl. auch Smith & Lewis, 2011).

Aktiv zu gestalten und ‚auszubalancieren‘ gilt es insbesondere:

- Spannungen zwischen Handlungen für ökonomische Effizienz und für soziale Verantwortung und Legitimität im NHPM (vgl. auch Paauwe, 2004; Kozica, 2011).
- Spannungen zwischen Entscheidungen für ökonomische Effizienz und ‚Substanzerhaltung‘ (Erneuerung, Entwicklung, Erhaltung von Personalressourcen) (vgl. Ehnert, 2009, 2011).
- Spannungen zwischen kurz- und langfristigen (Neben- und Rück) Wirkungen des NHPM auf sich selbst und auf (Personal-) Ressourcen.



Spannungsfelder eines NHPM (II)





Fazit und Ausblick

Neue Rollen für das Personalmanagement:

- Rolle der Unterstützung des (Top-)Managements bei der Implementierung von Strategien ökologischer, sozialer, humaner und ökonomischer Nachhaltigkeit in Unternehmen.
- Rolle der Erhaltung sozialer Legitimität von Personalpraktiken und -strategien.
- Rolle der Entwicklung Nachhaltiger Arbeits- und Personalmanagementsysteme zur Unterstützung der Regeneration, Erneuerung und Entwicklung von sozialen und personellen Ressourcen.

Herausforderungen für die Personal- und die Nachhaltigkeitsforschung:

- Konzeptionelle Weiterentwicklung
- Empirische Untersuchung



Aufgaben für das Selbststudium

1. Überprüfen Sie Ihr Nachhaltigkeitsverständnis. Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie, was Nachhaltiges Personalmanagement? Inwieweit sehen Sie in dem Verständnis einen Beitrag zur (praktischen) Problemlösung im Personalmanagement? Worin sehen Sie besondere Herausforderungen?
2. Informieren Sie sich auf den Internetseiten von Unternehmen und in Nachhaltigkeitsberichten über deren Verständnis von Nachhaltigkeit, sowie die implizit oder explizit vorhandenen Verbindungen zu Personalmanagementproblemstellungen.
3. Führen Sie eine Literaturrecherche zu Nachhaltigkeit im Personalmanagement durch. Vergleichen Sie Ideen und Konzepte in der Literatur. Was schlussfolgern Sie bezüglich der dringendsten Schritte bei der Entwicklung eines NHPM?



Literaturempfehlungen

- Clarke, Marilyn (Hrsg., 2011): Readings in HRM and Sustainability. Tilde University Press.
- Docherty, Peter, Kira, Mari and Shani, Abraham B. (Rami) (Hrsg., 2008): Creating Sustainable Work Systems: Developing Social Sustainability, 2. Aufl., London: Routledge.
- Ehnert, I. (2011). Sustainability and Human Resource Management. In: A. Wilkison, K. Townsend (eds.). The future of Employment Relations. Palgrave, pp. 215-237.
- Ehnert, Ina (2009b): Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites, in: European Journal of International Management, Vol. 3, Nr. 4, 2009, S. 419-438.
- Ehnert, Ina (2009a): Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Contributions to management science series. Heidelberg: Physica/Springer-Verlag.
- Ehnert, Ina (2008): Strategien und Praktiken eines Nachhaltigen Human Resource Management, in: Umwelt Wirtschaftsforum (uwf), 16, 187-192.
- Kozica, Arjan M.F. (2011): Personalethik: Die ethische Dimension personalwissenschaftlicher Forschung, Frankfurt/Main et al.: Peter Lang.
- Mariappanadar, Sugumar (2003). Sustainable human resource strategy. The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment, in: International Journal of Social Economics 30(8), S. 906-923.
- Pfeffer, Jeffrey (2010): Building sustainable organizations: The human factor, in: Academy of Management Perspectives, Jg. 24 No. I, S. 34-45.
- Wilkinson, Adrian/Hill, Malcolm und Gollan, Paul (2001): The sustainability debate, in: International Journal of Operations & Production Management, Jg. 21, Nr. 12, S. 1492-1502.
- Zaugg, Robert J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement: eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management. Ed. neue betriebswirtschaftliche forschung (nbf); 375. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.
- Zink, Klaus J. (2008): Nachhaltigkeitsstrategien und Human Resource Management, in: von Hauff, M., Lingnau, V., Zink, K.J. (Hrsg.), Nachhaltiges Wirtschaften, Nomos, Baden-Baden.

Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen: Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.