

Stephan Fischer | Cathrin Eireiner | Sabrina Weber

Nachhaltiges HR-Management

Konzepte – Rollen – Handlungsempfehlungen



SCHÄFFER
POESCHEL

Stephan Fischer/Cathrin Eireiner/Sabrina Weber

Nachhaltiges HR-Management

Konzepte – Rollen – Handlungsempfehlungen

2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Was ist nachhaltiges HR-Management? Ansätze und Konzepte in Wissenschaft und Praxis	1
1 Ausgangslage: Nachhaltigkeit und nachhaltiges HR-Management	3
1.1 Nachhaltigkeit: Ansätze und Geschäftsmodelle	3
1.1.1 Ansatz »Triple Bottom Line« (TBL)	8
1.1.2 Ansatz »Ressourcenerhalt«	11
1.1.3 Transformation hin zu nachhaltigen Geschäftsmodellen	13
2 Bestehende Ansätze der gemeinsamen Betrachtung von Nachhaltigkeit und HRM	17
2.1 Drei potenziell nachhaltigkeitsorientierte Management- und HRM-Konzepte	18
2.2 Praxisorientierte Literatur zu nachhaltigem HR-Management	23
2.3 Wissenschaftliche Literatur zu nachhaltigem HR-Management	26
2.4 Zusammenführung: 21 nachhaltigkeitsrelevante HR-Elemente	29
2.4.1 Element 1: Leitlinien, Mission und Code of Conduct	31
2.4.2 Element 2: HR-Ziele und HR-Strategie	31
2.4.3 Element 3: HR-Kultur und Werte	32
2.4.4 Element 4: Planung, Controlling und Reporting	33
2.4.5 Element 5: Organisation und Prozesse	34
2.4.6 Element 6: IT-Einsatz	35
2.4.7 Element 7: Employer Branding, Personalmarketing (Rekrutierung) und Personalauswahl	36
2.4.8 Element 8: Arbeitsplatzbeschreibungen, Personaleinsatz und Gestaltung der Arbeitsbedingungen	37
2.4.9 Element 9: Anreiz- und Vergütungssysteme	38
2.4.10 Element 10: Einführung neuer Mitarbeitender	39
2.4.11 Element 11: Mitarbeiterbindung	40
2.4.12 Element 12: Personalfreisetzung	40
2.4.13 Element 13: Personal- und Führungskräfteentwicklung (inkl. Kompetenz- und Potenzialmanagement)	41

2.4.14	Element 14: Veränderungsmanagement und Werteveränderung	42
2.4.15	Element 15: Teamentwicklung, Coaching und Mentoring	42
2.4.16	Element 16: Führungsverhalten und Management by Objectives	43
2.4.17	Element 17: Motivation und Schaffung von Vertrauen	44
2.4.18	Element 18: Kommunikation und Mitarbeiterinformation	45
2.4.19	Element 19: Performance Management	45
2.4.20	Element 20: Diversity Management	46
2.4.21	Element 21: Gruppen- und Teamarbeit	47
2.4.22	Zusammenfassung: 21 HR-Elemente	47
2.5	Rollen und Rollenverständnisse des nachhaltigen HRM (nHRM) im Unternehmen	49
3	Entwicklung eines erkenntnisgestützten Rahmenmodells	53
3.1	Theoretische Zusammenführung und Ableitung der forschungsleitenden Fragen	53
3.1.1	Nachhaltige Ausrichtung des HRM	54
3.1.2	Unterstützung anderer Bereiche durch ein nHRM	56
3.1.3	Integration im Unternehmen durch Nachhaltigkeit	56
3.2	Zusammenfassung	58
Welches Verständnis von Nachhaltigkeit und nachhaltigem HR-Management besteht in Unternehmen? Ergebnisse einer qualitativen Interviewstudie		61
4	Rahmendaten der Interviewstudie	63
4.1	Zur Auswahl der untersuchten Unternehmen	63
4.2	Durchführung und Auswertung der Interviews	64
5	Ergebnisse der Fallstudien	67
5.1	Verständnis des Begriffs Nachhaltigkeit in der Praxis: Nachhaltigkeitstypen	68
5.2	Derzeitiger und künftiger Stellenwert von Nachhaltigkeit (TBL) in den Fallunternehmen	71
5.2.1	Einschätzungen zum derzeitigen Stellenwert von Nachhaltigkeit (TBL) im Unternehmen	72
5.2.2	Einschätzungen zum künftigen Stellenwert von Nachhaltigkeit (TBL) im Unternehmen	73
5.2.3	Begründungen und Erläuterungen zum derzeitigen und künftigen Stellenwert von Nachhaltigkeit	74
5.2.4	Einschätzungen des derzeitigen und künftigen Stellenwerts im Interviewverlauf	79

5.3	Welche HR-Elemente sind für Nachhaltigkeit im Unternehmen wichtig?	80
5.4	Wie sind die ausgewählten HR-Elemente in den Unternehmen ausgestaltet?	92
5.4.1	Das HR-Element »Personal- und Führungskräfteentwicklung« (HR und HR-Kunden)	92
5.4.2	Das HR-Element »Leitlinien, Mission und Code of Conduct« (HR und HR-Kunden)	95
5.4.3	Das HR-Element »Employer Branding, Personalmarketing und Personalauswahl« (HR und HR-Kunden)	97
5.4.4	Das HR-Element »Führungsverhalten und Management by Objectives« (HR)	99
5.4.5	Das HR-Element »Kommunikation und Mitarbeiterinformation« (HR)	100
5.4.6	Das HR-Element »Motivation und Schaffung von Vertrauen« (HR-Kunden)	102
5.4.7	Das HR-Element »Mitarbeiterbindung« (HR-Kunden)	104
5.4.8	Das HR-Element »Veränderungsmanagement und Werteveränderung« (HR-Kunden)	106
5.5	Zwischenfazit: HR und HR-Kunden in gegenseitiger Verantwortung für nachhaltigkeitsrelevante HR-Elemente	108
5.6	Anforderung an HR-Kunden – und in der Folge an HR	110
5.7	Unternehmenskultur und Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen	113
5.7.1	Beschreibung der Unternehmenskultur	114
5.7.2	Rolle der Unternehmenskultur für die Verankerung von Nachhaltigkeit	117
5.7.3	Eine Rolle von HR für die Nachhaltigkeit(-skultur) im Unternehmen?	118
5.7.4	Zwischenfazit: Wodurch kann Nachhaltigkeit im Unternehmen gefördert werden?	121
5.8	Zusammenfassung und Ableitungen	125

**Wie kann HR nachhaltiges Verhalten im Unternehmen beeinflussen?
Ergebnisse einer quantitativen Onlinebefragung**

129

6	Konzeption der Befragung	131
6.1	Verknüpfung mit der qualitativen Interviewstudie	131
6.2	Forschungsleitende Überlegungen und zentrale Hypothesen ..	132
6.3	Vorteile und Grenzen	134
7	Vorgehen/Methodik in der Befragung	135
7.1	Fragebogenentwicklung	135

7.2	Durchführung der Befragung.....	136
7.2.1	Pretest.....	136
7.2.2	Feldzugang.....	136
7.2.3	Technische Umsetzung	136
7.3	Beschreibung der Stichprobe	137
7.3.1	Gesamtsample und Abbrüche.....	138
7.3.2	Strukturelle Merkmale der Unternehmen	138
7.3.3	Strukturelle Merkmale der Personalabteilung	141
7.3.4	Merkmale der Befragten	143
8	Beschreibung der Variablen	145
8.1	Operationalisierung der Variablen zum nachhaltigen Verhalten	145
8.1.1	Operationalisierung des nachhaltigen Verhaltens der Mitarbeitenden	145
8.1.2	Operationalisierung des nachhaltigen Verhaltens der Unternehmen	147
8.2	Operationalisierung der organisationalen Kontextvariablen ..	148
8.3	Operationalisierung der Variablen zu den HR-Elementen	150
8.3.1	Operationalisierung des HR-Elements Personalentwicklung ..	151
8.3.2	Operationalisierung des HR-Elements Führungskräfteentwicklung	152
8.3.3	Operationalisierung des HR-Elements Personalführung	153
8.3.4	Operationalisierung des HR-Elements Anreizsysteme	154
8.3.5	Operationalisierung des HR-Elements Personalauswahl	155
9	Ergebnisse der Befragung	157
9.1	Deskription der Forschungsergebnisse.....	157
9.1.1	Hypothese 1: Das nachhaltige Verhalten der Mitarbeitenden und der Unternehmen korreliert.....	157
9.1.2	Hypothese 2: Das nachhaltige Verhalten der Mitarbeitenden wird durch organisationale Kontextvariablen beeinflusst	160
9.1.3	Hypothese 3: Das nachhaltige Verhalten der Mitarbeitenden wird durch HR-Elemente beeinflusst	167
9.1.4	Gesamtmodell der signifikanten Zusammenhänge	172
9.2	Interpretation der Forschungsergebnisse	173
9.2.1	Interpretation der Ergebnisse zur Triple Bottom Line	173
9.2.2	Interpretation der Ergebnisse zu den organisationalen Kontextvariablen	174
9.2.3	Interpretation der Ergebnisse zu den HR-Elementen	178
10	Ableitungen für das nachhaltige HR-Management	183

Was bedeutet das für die Praxis? Handlungsempfehlungen zum nachhaltigen HR-Management	185
11 Neun Empfehlungen für Unternehmen	187
11.1 Handlungsempfehlung 1: Die Grundlagen von Nachhaltigkeit klären	187
11.2 Handlungsempfehlung 2: Die Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen sicherstellen	189
11.3 Handlungsempfehlung 3: Die Kommunikation von Nachhaltigkeit im Unternehmen gewährleisten	191
11.4 Handlungsempfehlung 4: Die Rolle der Personalabteilung beim Thema Nachhaltigkeit neu ausrichten	192
11.5 Handlungsempfehlung 5: Die Anpassung der HR-Elemente zur Förderung von Nachhaltigkeit gestalten	192
11.5.1 Handlungsempfehlung 5.1: Die Personal- und Führungskräfteentwicklung gestalten	193
11.5.2 Handlungsempfehlung 5.2: Die Personalauswahl gestalten ...	194
11.5.3 Handlungsempfehlung 5.3: Die Anreiz- und Vergütungssysteme gestalten	196
11.6 Handlungsempfehlung 6: Die Führung zur Entwicklung von mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen nutzen	196
11.7 Handlungsempfehlung 7: Die Mitbestimmung als Treiber von Nachhaltigkeit gewinnen	198
11.8 Handlungsempfehlung 8: Die Kongruenz von Nachhaltigkeit bei Mitarbeitenden und Unternehmen herstellen	198
11.9 Handlungsempfehlung 9: Nachhaltigkeit im Unternehmensumfeld gestalten	199
12 Drei Stufen der nachhaltigen Entwicklung	201
13 Anhang	203
13.1 Interviewstudie: Kriterien zur Auswahl der Unternehmen	203
13.2 Interviewstudie: Durchführung der Interviews	204
13.3 Interviewstudie: Auswertung der Interviews	206
13.4 Interviewstudie: Gütekriterien für qualitative Untersuchungen	207
13.5 Onlinebefragung: Beschreibung der Stichprobe	209
13.6 Onlinebefragung: Beschreibung der Variablen zum nachhaltigen Verhalten	210
13.7 Onlinebefragung: Beschreibung der organisationalen Kontextvariablen	215
13.8 Onlinebefragung: Beschreibung der Variablen zu den HR-Elementen	219
Literaturverzeichnis	231
Über die Autorinnen und den Autor	242