

Vorlesung 11

Nahhaltiges Human Resource Management

Prof. Dr. Elisabeth Göbel

FB IV-BWL

Arbeit, Personal, Organisation

Human Resource Management (HRM)

- HRM ist weitestgehend identisch mit Personalmanagement (PM). (Strategisches) PM und HRM setzen sich ab gegen die operative Personalverwaltung (Personnel Administration).
- Als Grundorientierung des heutigen HRM gelten:
 - Humanorientierung (Mitarbeiter werden als Subjekte und Individuen respektiert, partnerschaftlich und mit Rücksicht auf ihre Interessen geführt)
 - Ressourcenorientierung (Mitarbeiter sind wichtiger Erfolgsfaktor und zentrale Ressource)
 - Managementorientierung (gutes Personal zu gewinnen, zu halten und zu motivieren gilt als wichtige strategische Führungsaufgabe, um den Erfolg des Unternehmens langfristig zu sichern)

Begriffsentwicklung

- **Personnel Management; Personalwesen**
(ab ca. 1920; negatives Menschenbild, Mitarbeiter als Kostenfaktor, Fokus auf Personalverwaltung u. –kontrolle)
- **Human Resource Management; Personalmanagement**
(ab ca. 1975, Mitarbeiter als Ressource und Erfolgsfaktor, positives Menschenbild, Fokus auf Förderung, Entwicklung und Motivation)
- **Strategic Human Resource Management; strategisches Personalmanagement**
(ab ca. 1985; Verknüpfung mit der Strategie, Abstimmung mit dem externen und internen Kontext, langfristige und proaktive Orientierung, Potenzialorientierung)

Strategic Human Resource Management

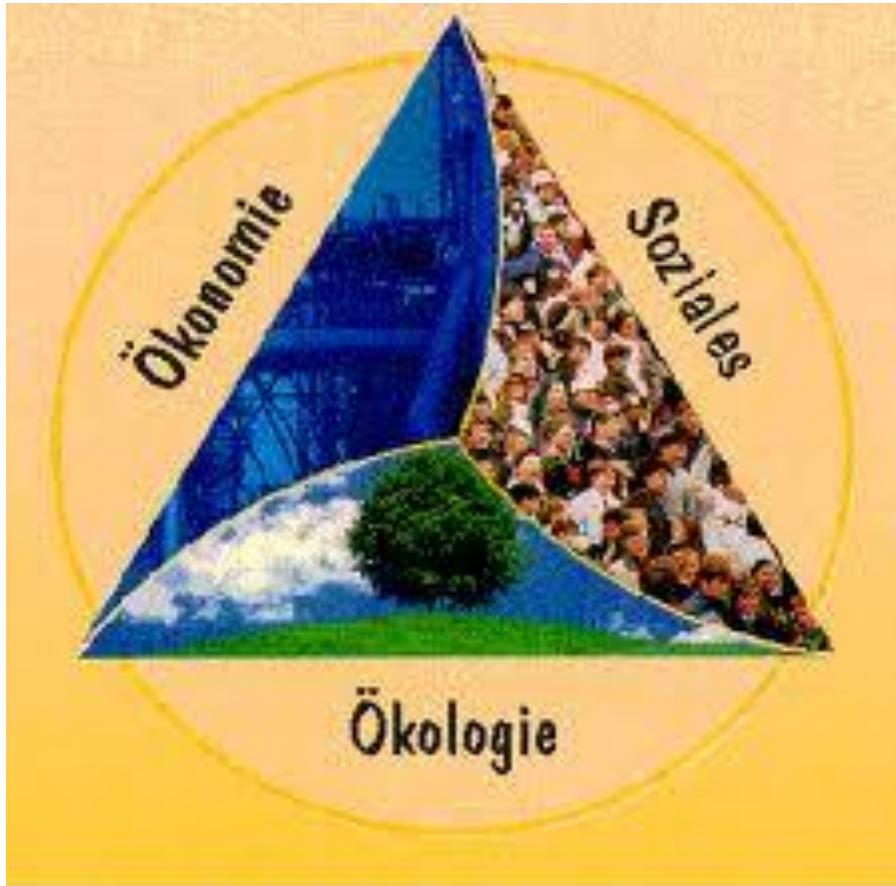
Beim SHRM

„handelt es sich um ein stark kontextbezogenes, integrativ-ganzheitliches und proaktives Führungskonzept, das sich ... in einem kontinuierlichen Managementprozess mit den Personalpotenzialen eines Unternehmens auseinandersetzt, und im Einklang mit in- und externen Gegebenheiten langfristig ausgerichtete personalbezogene Maßnahmenprogramme (Personalstrategien) zur Erreichung der Unternehmensziele entwickelt und umsetzt.“

(Schellinger, J.: Konzeption eines wertorientierten strategischen Personalmanagements, Frankfurt a. M. 2004)

➡ Was ist nachhaltiges HRM?

Nachhaltigkeit



- Nachhaltigkeit = Zukunftsfähigkeit, langfristige Bedürfnissicherung
- Ökologisch: Ressourcen sinnvoll nutzen, erhalten und erneuern
- Ökonomisch: langfristiges qualitatives Wachstum
- Sozial: gerechte Verteilung zwischen Individuen, Ländern und Generationen

Nachhaltiges HRM

- „Unter nachhaltigem Personalmanagement werden insbesondere diejenigen Denk- und Handlungsansätze verstanden, welche die langfristige, sozial verantwortliche und wirtschaftlich zweckmäßige Gewinnung, Entwicklung, Erhaltung und Freistellung von Mitarbeitenden zum Ziel haben.“

(Zaugg, Robert J., Blum, Adrian, Thom, Norbert: Nachhaltiges Personalmanagement, Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen, Institut für Organisation und Personal IOP Bern, 2001, S.1)

Modell eines nachhaltigen HRM

Arbeitsmarktfähigkeit

Selbstverantwortung

Individuum

Work-Life-Balance

Nach Zaugg/Blum/Thom, S. 3

Selbstverantwortung

- Entscheidungsfreiheit, Abwechslung bei den Tätigkeiten, Möglichkeiten zur Entfaltung der Potenziale, dezentrale Strukturen, flache Hierarchien, Selbstorganisation, Projektorganisation, Selbstmotivation, Selbstentwicklung, Selbstbestimmung, lebenslanges Lernen, alle diese Merkmale erhöhter Selbstverantwortung werden vor allem positiv bewertet.
- Brüche, Umwege, Wechsel und Auszeiten in der Laufbahn sowie der Zwang zur Optimierung des eigenen Verkaufswertes, das sind kritisch zu wertende Begleiterscheinungen der starken Selbstverantwortung.

Work-Life-Balance

- Das Konzept einer Work-Life-Balance fordert mehr Ausgleich zwischen den Anforderungen, die aus der Erwerbstätigkeit entstehen und anderen Lebensbereichen (Freizeit, Familienzeit, Lernzeit, Ehrenamt). Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein zentrales Thema im Rahmen von WLB.
- Wichtige Maßnahmen des HRM: mehr Zeitautonomie und Telearbeit
- Die erhöhte Selbstverantwortung kann schädlich sein für die WLB (Selbstausbeutung, Unsicherheit in der Lebensplanung). Darum ist es im Sinne eines nachhaltigen HRM erforderlich, parallel mehr für die WLB zu tun.

Arbeitsmarktfähigkeit

- Dem Arbeitnehmer im Sinne des Arbeitskraftunternehmers wird die Verantwortung für die Entwicklung seiner Arbeitsmarktfähigkeit aufgebürdet.
- Ein nachhaltiges HRM lässt den Arbeitnehmer das Risiko nicht alleine tragen, sondern hilft durch Maßnahmen der Personalentwicklung (und des Gesundheitsmanagements), dass der AN seine Arbeitsmarktfähigkeit erhält bzw. immer wieder neu herstellt.

Nutzung, Erhaltung und Regeneration humaner Ressourcen

- Durch die **Selbstverantwortung** können die humanen Ressourcen effektiver eingesetzt werden. Das Potenzial wird vollständiger genutzt und weniger verschwendet.
- Mit Hilfe von **WLB** können die humanen Ressourcen langfristiger genutzt werden. Einer vorzeitigen physischen und psychischen Erschöpfung wird vorgebeugt.
- Die Personalentwicklung zur Verbesserung der **Arbeitsmarktfähigkeit** entspricht einer „Regeneration“ der humanen Ressourcen. Arbeitsvermögen wird nicht nur verbraucht, sondern auch erneuert.

Soziale Nachhaltigkeit?

- „Eigenverantwortlich handelnde Mitarbeitende, welche die Unternehmung mitgestalten, die Anforderungen des Arbeitsmarktes erfüllen und einen angemessenen Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben gefunden haben, sind zentrale Humanressourcen der Zukunft“
(Zaugg/Blum/Thom, S. 4)
- Ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit sind damit gut erfasst, aber was ist mit dem Aspekt der **sozialen Nachhaltigkeit?**

Nachhaltiges HRM: Erweitertes Verständnis

„Das HRM ist dann nachhaltig, wenn es langfristig ausgerichtet ist und die Bedürfnisse **aller Anspruchsgruppen** berücksichtigt. Es geht im Einzelnen um individuelle, organisationale und **gesellschaftliche Interessen**.... Ein nachhaltiges HRM basiert auf den Grundsätzen der Partizipation..., der Wissens- und Kompetenzgenerierung...Die Einhaltung aller rechtlichen Vorschriften sowie eine **ethisch moralische Grundhaltung** bilden die Voraussetzung für ein nachhaltiges HRM.“

(Zaugg, R. J.: Nachhaltiges Human Resource Management, in: ders. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmanagement, Bern, Stuttgart, Wien 2006, S. 271-279)

Einbettung des HRM in das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR)

Nimmt man die soziale Verantwortung im Rahmen des nachhaltigen HRM ernst und betont die ethisch-moralische Verpflichtung gegenüber den Betroffenen, dann wird das nachhaltige HRM Teil einer umfassenden „Corporate Social Responsibility“ (CSR) des Unternehmens.

(Eberhardt, Daniela, Winistörfer, Herbert, Merz, Renato: Erfolgsfaktor: Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung, in: HR today v. 11. November 2005, Das Schweizer Human Resource Management-Journal)

Sozial verantwortliche Personalgewinnung

Moralisch (und juristisch) ist vor allem eine **diskriminierungsfreie Personalgewinnung** zu fordern.

Diskriminierung ist eine Ungleichbehandlung (meist: Benachteiligung), die nicht sachlich begründet ist.

Im AGG (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) wird eine Benachteiligung aufgrund der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität ausdrücklich verboten.

Sozial verantwortliche Personalgewinnung - Maßnahmen

Im Hinblick auf alle möglichen Diskriminierungsmerkmale muss die Stellenausschreibung neutral sein.

Teilweise wird die Bewerbung schon gänzlich anonymisiert (keine Angabe von Name, Geschlecht, Alter, Nationalität), um mögliche Vorurteile auszuhebeln.

Mit Diversitymanagement wird bewusst auf eine gemischte Belegschaft gesetzt.

Sozial verantwortlicher Personaleinsatz

- Zuordnung von Aufgaben und Eingliederung in den Arbeitsprozeß; insbesondere: Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung
- Die Arbeit soll physisch und psychisch langfristig erträglich und zumutbar sein, besser noch zur Persönlichkeitsförderung und Zufriedenheit beitragen (**Humanisierung der Arbeit**).
- Als Teilbereich wird heute insbesondere der Umgang mit der älter werdenden Belegschaft (aging workforce) thematisiert.

Sozial verantwortlicher Personaleinsatz – Maßnahmen

- Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitssicherheit und Maßnahmen des Gesundheitsmanagements tragen zur nachhaltigen physischen Erträglichkeit der Arbeit bei.
- Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance tragen vor allem zur nachhaltigen psychischen Erträglichkeit der Arbeit bei.
- Demografiemanagement kombiniert Maßnahmen der Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung, um ältere Mitarbeiter länger im Unternehmen beschäftigen zu können.

Sozial verantwortliche Personalentwicklung

- Die Personalentwicklung umfasst „die Erweiterung und Verbesserung derjenigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen...des Personals, die im Unternehmen zur Erreichung seiner Ziele...genutzt werden können.“ (Scherer/Süß: Personalmanagement, München 2003, S. 103)
- Der nachhaltigen Personalentwicklung geht es dagegen (auch) um die Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit der Beschäftigten. Man geht also von den Zielen und Bedürfnissen der Mitarbeiter **aUS**. (Zaugg/Blum/Thom, a.a.O., S. 18)

Sozial verantwortliche Personalentwicklung - Maßnahmen

- Inhaltlich geht es um die Entwicklung von Wissen und Fertigkeiten, welche die Employability der Mitarbeiter verbessern.
- Die Selbstverantwortung für die Weiterbildung wird gezielt gefördert, bspw. durch die Möglichkeit, ein Bildungsbudget selbst zu verwalten.
- Als Zielgruppen für die Weiterbildung kommen auch Ältere, befristet Beschäftigte und Teilzeitbeschäftigte in Frage.
- Mehr langfristige Beschäftigung im Unternehmen und Laufbahnplanung

Sozial verantwortliche Personalerhaltung

- Personalerhaltung meint Bindung und Motivation der Mitarbeiter. Erwünscht ist insbesondere ein hohes „**affektives Commitment**“, ein Gefühl besonderer Verbundenheit mit dem Unternehmen, welches wiederum zu besonderer Leistungsbereitschaft führen und Absentismus und Fluktuation reduzieren soll.
- Nachhaltig ist das Bindungsmanagement, wenn es auf materielle und immaterielle Anreize setzt, die materiellen Anreize gerecht einsetzt und eine hohe Identität zwischen organisationalen und individuellen Werten erreicht. Auch sollte das Unternehmen sich gegenüber den Mitarbeitern ebenfalls gebunden fühlen.

Psychologischer Kontrakt

Der psychologische Kontrakt legt in allgemeiner Form fest:

- welche Leistungen Arbeitgeber von ihren Arbeitnehmern erwarten können und
- was der Arbeitnehmer durch Einsatz von Zeit und Arbeitsleistung als Belohnung (Gratifikation) von der Organisation erwarten kann.
- Auf beiden Seiten zählen dazu auch **Erwartungen** bzgl.
 - Fairness
 - Sicherheit und Stabilität
 - Dauer des Vertrages / Beschäftigungsverhältnisses
 - Loyalität und Commitment

Einflussfaktoren auf das Commitment: Immaterielle Anreize

- Kooperatives, kollegiales Arbeitsklima
- Wertschätzende Führung und Anerkennung
- Entscheidungsspielräume, abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeit
- Offene Informationspolitik und Mitbestimmungsmöglichkeiten
- Werteorientierte Unternehmenspolitik und gutes Image des Unternehmens

Einflussfaktoren auf das Commitment: Gerechtigkeit bei den materiellen Anreizen

- **Bedürfnisgerechtigkeit**; jemand, der eine volle Stelle hat, sollte von seinem Einkommen leben können; existenzsichernde Mindestlöhne
- **Leistungsgerechtigkeit**:
 - gleiche Leistung sollte auch zu gleichem Lohn führen (ungerechte Entlohnung bspw. Im Verhältnis Stamm- und Randbelegschaft oder Männer und Frauen)
 - unterschiedliche Leistung sollte angemessen unterschiedlich entlohnt werden (ungerechte Entlohnung vor allem im Verhältnis Arbeitnehmer und Manager; zunehmende Lohnspreizung)

Veränderte psychologische Kontrakte

Organisationen bieten heute immer seltener:

- Lebenslange Beschäftigung
- Lineare Karrieren in internen Arbeitsmärkten
- Dauerhafte Beschäftigung im erlernten Beruf
- Dauerhafte Arbeit am präferierten Arbeitsort
- Stabile Gemeinschaften am Arbeitsplatz
- ➔ Gegenwärtiger Wandel:
Erwartungen von Arbeitgebern und –nehmern unterscheiden sich
- ➔ «Bruch» des psychologischen Kontraktes (bzw. neuer psychologischer Vertrag)
- ➔ Abnahme von Loyalität und Commitment

Sozial verantwortliche Personalfreistellung

- Mitarbeiter nicht zur Manövriermasse der Anpassung machen
- Massentlassungen sozial verträglich abwickeln, bspw. einen Sozialplan entwickeln
- Bei Einzelentlassungen Outplacement Beratung anbieten
- Employability des Mitarbeiters erhalten
- Austrittsinterviews mit Mitarbeitern führen, die gekündigt haben

Nachhaltiges Human Resource Management

- Interessen der Mitarbeiter stärker berücksichtigen
- Gesellschaftliche Auswirkungen beachten
(Anspruchsgruppen, Wertschöpfung)
- Einhaltung aller Gesetze und moralische Haltung

Kompetenz- und Wissens-

Orientierung bei den Ressourcen

Meta-Kompetenzen bei den Zielen

(Fähigkeit zur Wissensgenerierung,

Veränderungsfähigkeit)

Wissensmanagement