



# Der Mensch macht den Unterschied

Die Bedeutung von Human Resources (HR) für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung

**„Unternehmen, die „Corporate Social Responsibility“ (CSR) in ihre Unternehmensstrategie aufgenommen haben und den daran geknüpften Anspruch glaubhaft leben, sind attraktiver für hochqualifizierte Mitarbeiter und wettbewerbsfähiger am Markt.“ (Schmitt, 2008) Angesichts solcher Befunde ist es nicht weiter erstaunlich, dass sich zunehmend mehr Unternehmen weit über gesetzliche Pflichten hinaus für Arbeitsbedingungen, Gesellschaft und Umwelt einsetzen.**

*Dr. Georg-Suso Sutter*



*Dr. Georg-Suso Sutter*

Das Zauberwort heißt CSR - ein nachhaltiges Handlungskonzept auf freiwilliger Basis, welches im Einklang

mit den Unternehmenswerten gesellschaftliche und ökologische Aspekte in die Unternehmensstrategie und in das tägliche unternehmerische Handeln integriert und dabei auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg abzielt. (vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2001)

Ein solches Bekenntnis erfordert die aktive Verantwortungsübernahme für den Kontext der unternehmerischen Tätigkeit – nach innen und außen –

will ein Unternehmen nicht das wertvollste Gut, nämlich die Glaubwürdigkeit, verlieren und CSR zu einem reinen Public-Relation-Aktionismus verkommen. Es sind letztlich das interne Führungsverständnis, die internen Kommunikationsprinzipien, das Fähigkeits- und Wissenspotential, die Kernwerte des Unternehmens, die Unternehmenskultur, die die mit CSR einhergehenden Prinzipien der Nachhaltigkeit, der Verantwortung, der

Berechenbarkeit und der Transparenz sicherstellen.

Damit rückt zwangsläufig der Mensch in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Denn wer sonst soll diese Prinzipien im unternehmerischen Kontext gestalten? Die Mitarbeitenden entscheiden darüber, inwieweit Anspruch und Wirklichkeit von CSR-Konzepten

des Unternehmens zu sein. Nun hat sich mit dem Schritt hin zu einer aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten HR-Arbeit schon einiges getan. Allerdings muss auch ganz nüchtern festgestellt werden, dass in vielen HR-Funktionen damit eine Entwicklung weg vom Menschen hin zu „Instrumenten“ einherging. Was damit aber geschieht, ist quasi eine Ent-Fokus-

## Schlüsselthemen für ein gelingendes Zusammenwirken von HR und CSR

Inhaltlich berührt CSR fast alle Bereiche der Personalarbeit. Die im Folgenden ausgewählten Handlungsfelder des HR-Managements sind Schlüsselthemen mit einem enormen

>> Es braucht Professionals mit unternehmerischem Anspruch, reife Persönlichkeiten die ihren Anspruch klar formulieren und sich deutlich positionieren. <<

zu einer glaubwürdigen Synthese wachsen. (vgl. Strandberg, 2009) Soll „Nachhaltigkeit“ also nicht von vornherein zu einer reinen PR-Aktion verkommen, so ist es naheliegend, dass der Funktionsbereich Human Resources eine entscheidende Rolle spielt.

### Nachhaltiges HR-Management – Monitoring Shared Value

Die Herausforderung besteht für das HR-Management darin, sich letztlich selbst an den Kriterien der „Nachhaltigkeit“ messen lassen zu müssen. Denn nur ein nachhaltiges Human Resource-Management kann einen glaubwürdigen Beitrag zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung leisten.

In der Vergangenheit sah sich die Personalarbeit immer wieder der Kritik ausgesetzt, als reine Administrationsfunktion nur Kostenfaktor ohne direkten Bezug zur Wertschöpfung

sierung des Mitarbeiters als Mensch in seinem persönlichen Erleben der Unternehmenswirklichkeit. Und das widerspricht dem Nachhaltigkeitsgedanken fundamental.

Nachhaltiges HR-Management im Zeichen von CSR hat dann auch Konsequenzen für die erforderliche Qualifikation der HR-Verantwortlichen selbst. Gerade dann, wenn selbst gesetzte Standards bezogen auf Werte, ethische Grundsätze, Führungsleitlinien usw. verletzt werden, ist ein gutes Standing gefordert. Es braucht also innerhalb der HR-Community Professionals mit einem unternehmerischen Anspruch, reife Persönlichkeiten, die ihren Anspruch klar formulieren und sich deutlich positionieren, wenn unternehmensinterne Entwicklungen in die falsche Richtung laufen.

Bei all dem bleibt zu bedenken: Es muss der politische Wille vorhanden sein, „Nachhaltigkeit“ über alle Funktionsbereiche hinweg als strategisches Konzept zu implementieren.

Gestaltungspotential für ein fruchtbares Zusammenwirken von CSR und HR:

#### >> Weiterentwickeln der Unternehmenskultur – Die HR-Schlüsselinitiative

Eine der wichtigsten Initiativen des HR-Managements in Bezug auf die Verankerung des CSR-Konzepts in der Unternehmenskultur ist das Herausarbeiten der Kernwerte des Unternehmens sowie der darauf aufbauenden Vision und Mission des Unternehmens. Es geht darum sicherzustellen, dass diese mit den im CSR-Konzept verankerten Werten vereinbar sind und dass sich die Mitglieder der Organisation aktiv damit auseinandersetzen. (vgl. Harvard Business Manager, 2008)

#### >> Gewinnen von MitarbeiterInnen - CSR als großartiges „Rekrutierungs-Tool“

Der Wert nachhaltiger Unternehmensführung, eine klare Wertorientierung verbunden mit einem schlüssigen CSR-Konzept für die Gewinnung von

MitarbeiterInnen, kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. (vgl. Koch, 2008). Gerade in Zeiten, in denen sich der Arbeitsmarkt für qualifizierte MitarbeiterInnen dreht (Fachkräftemangel), erweist eine auf Nachhaltigkeit angelegte Unternehmenskultur eine besondere Anziehungskraft auf potentielle MitarbeiterInnen.

### >> Binden von MitarbeiterInnen – Gelebte Employability

Mitarbeiterbindung in enger Anlehnung an die Nachhaltigkeits-Strategie des Unternehmens heißt zunächst, für verantwortete Arbeitsbedingungen zu sorgen. Darüber hinaus geht es darum, die gängigen HR-Instrumente danach zu hinterfragen, inwieweit diese wirklich von der Gleichrangigkeit der Interessen ausgehen. Gerade beim Thema „berufliche Entwicklung“ ist ein Umdenken angemahnt. Will man hier die MitarbeiterInnen in ihren Interessen ernst nehmen, dann sollte die berufliche Entwicklung in einem partnerschaftlichen Zusammenwirken zwischen Beschäftigten und ihren Führungskräften besprochen werden.

Letztlich entscheidend sind aber die Führungskräfte selbst. Ihre Haltung, ihr Verhalten, ihre Werteorientierung haben den größten Einfluss auf das Engagement und die Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen. (vgl. Buckingham/Coffman, 1999)

### >> Work Life Balance und Burn out/Bore out in den Blick nehmen – Eine Schlüsselinvestition

Work Life Balance und Burn out/Bore out-Prophylaxe beginnt bei der Art und Weise, wie im Alltag miteinander gesprochen wird, bindet MitarbeiterInnen in der Vielfalt ihrer beruflichen und privaten Rollen in die Überlegun-

gen mit ein und beachtet dann vor allem, dass weder Unterforderung noch Überforderung und schon gar nicht Mobbing zum Alltag gehören.

Es ist die ureigenste Aufgabe, ja Verpflichtung für HR-Verantwortliche, diese Themen zum Kern ihrer Monitoring- und Unterstützungsfunktion zu machen. HR muss sich das Recht erstreiten, immer dann intervenieren zu dürfen, wenn auch nur die leisensten Anzeichen für Fehlentwicklungen offensichtlich werden.

### >> Unterschiedlichkeit managen – Das Potential der Vielfalt nutzen

Die Implementierung einer Nachhaltigkeits-Strategie ohne gelebtes Diversity-Management bliebe unglaubwürdig. Selbstverständlich müssen Diskriminierungen, welcher Art auch immer, von HR mit hoher Aufmerksamkeit verfolgt werden. Die Herausforderungen unter Nachhaltigkeits-Gesichtspunkten liegen darüber hinaus darin, die Unterschiedlichkeit der Menschen und damit die Vielfalt an Ideen, Erfahrungen und Blickwin-

## Die Praxis - Bausteine einer HR-CSR Roadmap

Es ist zu empfehlen, das HR-CSR-Konzept schrittweise über ein Phasenkonzept anzugehen. (vgl. Strandberg, 2009) Im Folgenden werden beispielhaft Bausteine einer solchen HR-CSR-Roadmap vorgestellt. Diese Liste ist entsprechend der Erfordernisse des jeweiligen Unternehmens anzupassen.

**Baustein 1:** Systematische Analyse der Stakeholder

**Baustein 2:** Weiterentwicklung der Unternehmenskultur

**Baustein 3:** Erstellen eines "Employee Codes of Conduct"

**Baustein 4:** Neuausrichtung des Employer-Brandings und Recruitings

**Baustein 5:** Förderung von Diversity im HR-Bereich

**Baustein 6:** Nachhaltiges Talent-, Kompetenz- und Performance-Management

**Baustein 7:** Förderung von Wohlbefinden und Work Life Balance

**Baustein 8:** Gesundheitsmanagement mit Weitblick

**Baustein 9:** Bereitstellen von „Lernräumen“

**Baustein 10:** Angemessene „Compensation and Benefits“

**Baustein 11:** Freiwilliges gesellschaftliches Engagement

**Baustein 12:** MitarbeiterInnen als CSR-Botschafter

**Baustein 13:** Verfassen der HR-CSR-Politik

**Baustein 14:** Kommunikation gegenüber den MitarbeiterInnen

**Baustein 15:** "Messen" der Wirksamkeit im Dialog

kel auf die Arbeit zu nutzen. Unternehmen werden sich auch in dieser Fähigkeit unterscheiden.

**>> Glaubwürdig kommunizieren – Die Macht der Transparenz**

Transparenz ist eines der Kernmerkmale von CSR und gleichzeitig ist CSR selbst eines der sensibelsten Themen in der öffentlichen Wahrnehmung. Alle Kommunikationsbemühungen verpuffen jedoch, wenn Diskrepanzen zwischen „Sonntagsreden“ des Managements und dem konkreten Handeln im Alltag offensichtlich werden. Im Außen leidet darunter in erheblichem Maße die Reputation; im Innen wenden sich die MitarbeiterInnen (zumindest innerlich) ab.

Selbstverständlich ließe sich die Aufzählung dieser CSR-Schlüsselthemen noch erweitern. Letztlich wird jeder Human Resources-Manager in enger Abstimmung mit der Unternehmensleitung sorgfältig prüfen müssen, welche Schlüsselthemen er im Sinne der Nachhaltigkeit als strategisch relevant vorantreiben will.

**Nachhaltiges Human Resources-Management – eine Investition in den Kern nachhaltiger Unternehmensführung**

HR kann aufgrund seiner Querschnittsfunktion und seiner Fokussierung auf den Menschen bei der Verankerung der Prinzipien einer nachhaltigen Unternehmensführung eine Schlüsselrolle übernehmen. Voraussetzung dafür ist, dass

**>> Human Resources Management als eine nachhaltige Investi-**

**tion in den Kern der Unternehmen verstanden wird.**

**>> Human Resources Management als Human Potential Management gestaltet wird.**

**>> sich HR als Partner auf Augenhöhe positioniert.**

Dieses Bekenntnis umfasst die innere und äußere Verpflichtung auf Leitprinzipien einer nachhaltigen HR-Politik, die als machtvoller Stellhebel im Unternehmensalltag wirken:

**Stellhebel 1:** in wertschöpfender Partnerschaft zwischen Führungskräften und Mitarbeitern den Wert des Menschlichen für den betrieblichen Leistungserstellungsprozess ins rechte Licht rücken.

**Stellhebel 2:** werteorientierte Führung als kulturelle Gestaltungsaufgabe und als Qualitätsmaßstab einfordern - bezogen in erster Linie auf Selbst-Führung, dann auf die Führung Anderer.

**Stellhebel 3:** eine neue Qualität des Zusammenwirkens und des Dialogs zwischen den Menschen als Leitprinzip verankern.

**Stellhebel 4:** alle Bemühungen auf das eigentlich Wertvolle, auf die Entfaltung des Potentials des Einzelnen in einem Leistungserstellungsprozess fokussieren.

Letztlich sollte HR für Rahmenbedingungen sorgen, damit den Menschen, den Teams und der Organisation die Frage nach dem „Wofür“ zum Anliegen und damit einer (immer vorläufigen) Beantwortung zugeführt wird. Ein solchermaßen vorgenommener Perspektivenwechsel in der HR-Arbeit trägt letztlich zur Resilienz, d.h. zu einer Stärkung der Bewälti-

gungs- und damit Gestaltungskraft der ganzen Organisation bei.

Es ist also höchste Zeit, dass Unternehmen die Gestaltungskraft ihrer HR-Funktion voll ausschöpfen. Denn der Schlüssel nachhaltigen Wirtschaftens sind Transparenz, Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit. Diese Werte zu erreichen ist schwierig, sie zu „verlieren“ leicht. Nachhaltiges Human Resources-Management zahlt letztlich auf diesen Kern einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung ein.

*Dr. Georg S. Sutter – Kooperationspartner inoVato Unternehmensentwicklung – Consultant und Coach für Unternehmer und Organisationen im Bereich Transformationsmanagement und Kulturentwicklung sowie Kompetenz als HR-Manager und in der Leitung von Change-Projekten*

Quellen:

Schmitt, K. (2008): Für alle und fürs Kerngeschäft - einführender Text zum Schwerpunktthema, in: Personalmagazin, Heft 06/2008, [www.haufe.de/personal/personalmagazin/](http://www.haufe.de/personal/personalmagazin/)

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel, S. 5-9.

Strandberg, C. (2009): The Role of Human Resource Management in Corporate Social Responsibility, Issue Brief and Roadmap, [www.corostrandberg.com](http://www.corostrandberg.com)

Harvard Business Manager (2008): Zur Bedeutung der Unternehmenskultur für die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen, Heft 5/2008

Koch, S. (2008): CSR WANTED?, Corporate Social Responsibility als Auswahlkriterium bei zukünftigen Arbeitnehmern, Diplomarbeit im Fach Wirtschafts- und Sozialpsychologie, Köln, sowie entsprechende Untersuchungsergebnisse <http://www.grin.com/e-book/119160/csr-wanted#inside>, aufgerufen im Juni 2011

Buckingham, M, Coffman, C. (1999): First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently, New York 1999, S. 11-12