

Norbert Thom

Mehr Nachhaltigkeit im Personalmanagement



Prof. Dr. Norbert Thom

ist Mitglied des zfo-Herausgeberbeirats.

Human-Resource-Manager haben es derzeit nicht leicht. Sie sollen sich an den Leitprinzipien ihres Unternehmens ausrichten, den Wandel in den Geschäftsstrategien, Kulturen, Strukturen und Prozessen aktiv begleiten und zugleich die operativen Prozesse des Personalmanagements effizient steuern. Die Bezugspunkte für ihr Wirken wandeln sich heute häufiger als früher und auch die Verweildauer der Spitzenkräfte hat sich in Kapitalgesellschaften verkürzt. Wie kann angesichts dieser instabilen Ausgangslage mehr Nachhaltigkeit erreicht werden, also eine wirtschaftlich zweckmäßige und sozial verantwortliche Personalarbeit mit möglichst weitem Zeithorizont?

Diese Frage versuchte eine Berner Forschergruppe sowohl durch Literaturstudien als auch durch die Befragung von

über 1000 Personalmanagern in acht Ländern zu beantworten. Die Auswertung der Fachpublikationen ergab, dass Nachhaltigkeit über die Verfolgung von drei Zielen am ehesten erreichbar sei:

1. Arbeitsmarktfähigkeit steigern,
2. partizipativ führen und die Selbstverantwortung stärken und
3. Berufs- und Privatleben besser vereinbaren.

Diese drei spezifischen Ziele sollen wiederum abgestimmt sein mit der Unternehmensstrategie, -kultur und -organisation. Die Literatursauswertung ließ sich vergleichen mit den Antworten von rund 1000 Personalmanagern auf die bewusst offene Frage, was sie persönlich mit dem Begriff der Nachhaltigkeit im Personalmanagement am stärksten assoziieren. Es entstanden insgesamt fast 2000 frei formulierte Aussagen, die von der Forschergruppe nach einem mehrstufigen Komprimierungsprozess in 20 Kategorien zusammengefasst wurden. Die beiden am häufigsten besetzten Kategorien heißen:

1. »Personalentwicklung« sowie
2. »Mitarbeiterereignisse«.

Wie ist dies zu interpretieren? Ohne die systematische Förderung der Mitarbeiterqualifikationen und der Karriereplanung ist Nachhaltigkeit schwer vorstellbar, ohne sie wächst im betrieblichen »Personalkörper« nichts mehr nach. In der Kategorie »Mitarbeiterereignisse« wurden besonders oft erwähnt:

- Leistungsbereitschaft,
- Flexibilität und
- Verantwortungsbewusstsein.

Solche Antworten lassen die Interpretation zu, dass Arbeitnehmer immer wieder selbst zu überprüfen haben, welche persönlichen Kompetenzen sie pflegen, ausbauen oder verändern sollten. Beide Hauptaspekte der Nachhaltigkeit ergänzen sich. Es geht zum einen um das Entwicklungsangebot der Arbeitgeber und zum anderen um die selbstverantwortliche Entwicklungsbereitschaft der Arbeitnehmer. Auch die weiteren am häufigsten mit der »Nachhaltigkeit« assoziierten Begriffe ergeben ein stimmiges Bild. Nachhaltigkeit benötigt eine feste Verankerung in den Strategien und der Planung (3). Ohne eine Mitarbeiterführung, die sich am Management by Objectives orientiert und partnerschaftlich ausgeprägt ist (4), kann Nachhaltigkeit kaum entstehen. Ihre Anstrengenswürdigkeit soll durch Anreizsysteme gefördert werden (5). An späterer Stelle der Befragung bemerken etwa zwei Fünftel der Personalmanager, dass es noch nicht gelungen sei, die immateriellen Anreize attraktiv zu gestalten. Dies ist ein Beispiel für Implementierungslücken zwischen dem positiv bewerteten Ziel der Nachhaltigkeit und den wirksamen Instrumenten zu seiner Erreichung. Nachhaltigkeit lohnt sich; sie braucht langen Atem und ein differenziertes Instrumentarium.