



Nachhaltigkeit im Personalmanagement

3

Es gibt kaum einen Begriff, der von Top-Managern so häufig benutzt wird wie „Nachhaltigkeit“ (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005, Hansen/Schrader 2005, Krüger/von Schubert/Wittberg 2010). Die Idee, dass durch das heutige Wirtschaften nicht mehr die Bedürfnisse zukünftiger Generationen befriedigt werden können, ist aktuell, relevant und omnipräsent (vgl. Angermüller/Schwerk 2004, Pufé 2012). Allerdings existieren unterschiedliche Definitionen und Positionen seitens der Unternehmen und Medien zum Nachhaltigkeitsbegriff. Aus diesem Grund ist eine wissenschaftliche Annäherung an das Thema unerlässlich, um den Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement näher zu beleuchten und dessen Entwicklungs- und Bedeutungsgeschichte zu verstehen. Die folgende Abhandlung zum Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement dient im Rahmen der vorliegenden wissenschaftlichen Forschungsarbeit als Referenzrahmen, worauf in der anschließenden Analyse der Unternehmens- und Medientexte Bezug genommen wird. Für die Diskursanalyse ist es unabdinglich, den wirtschaftlichen und soziokulturellen Kontext um „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ zu verstehen. Denn der Kontext wird als der Raum verstanden, in dem Diskurse entstehen und ihnen Bedeutung zugesprochen wird (vgl. Ruiz 2009). Für die Klärung des Nachhaltigkeitsbegriffs wurde einschlägige Forschungsliteratur aus den Wirtschafts-, Sozial- und Kulturwissenschaften konsultiert. Die Literatur zum Nachhaltigkeitsbegriff ist umfassend, weshalb in diesem Kapitel der Fokus auf die für die Forschungsarbeit relevanten Begriffe gesetzt wird.

Experten aus unterschiedlichen Bereichen wie Wohnen, Energie und Umwelt haben sich mit der Nachhaltigkeitsidee auseinandergesetzt. Allerdings ist die Literatur oft auf Expertenkreise, vor allem in technischen Fragestellungen, zugeschnitten. Daher ist eine Behandlung des Themas mit einer sozialgesellschaftlichen Perspektive erforderlich, um die Forschungsfrage adäquat beantworten zu können. Ziel der folgenden Abhandlung ist die Klärung des

Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement im Unternehmen und in der Gesellschaft. Zuerst wird die historisch-gesellschaftliche Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffs skizziert (3.1). Im zweiten Schritt wird die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Unternehmen beleuchtet (3.2) und abschließend auf die Relevanz des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement eingegangen (3.3).

3.1 Der Nachhaltigkeitsbegriff

Die Leitbilder zur Erreichung des *Zustands* „Nachhaltigkeit“ sind in der Gesellschaft heute fest verankert. Im Folgenden wird auf die Ursprünge und die wichtigsten Etappen in der Geschichte des Nachhaltigkeitsbegriffs eingegangen (3.1.1). Ebenso wird die Bedeutung und Anwendbarkeit des Nachhaltigkeitsbegriffs untersucht. Außerdem werden der sozio-historische Kontext sowie die Rahmenbedingungen vorgestellt, die zum Entstehen des Nachhaltigkeitskonzepts geführt haben (3.1.2). Dabei werden neben den historischen Ereignissen auch die Inhalte bedeutender Konferenzen und Dokumente thematisiert. Um den Nachhaltigkeitsbegriff im wirtschafts- und gesamtgesellschaftlichen Kontext adäquat einordnen zu können, ist der historische Rückblick mit einem Blick auf den sozio-politischen Kontext kombiniert.

3.1.1 Entstehungs- und Begriffsgeschichte

Der Begriff wurde erstmals 1713 im Bereich der Forstwirtschaft erwähnt. Carl von Carlowitz, Oberberghauptmann und Leiter des Oberbergamts in Freiberg, forderte in seinem Werk „*Sylvicultura oeconomica*“ „eine kontinuierliche beständige und nachhaltige Nutzung“ (von Carlowitz 1732: 150) des Waldes. Damit äußerte er erstmals das Prinzip Nachhaltigkeit als Lösungsansatz für einen Holzmangel, der die Gesellschaft damals beschäftigte:

Wird derhalben die größte Kunst / Wissenschaft / Fleiß und Einrichtung hiesiger Lande darinnen beruhen / wie eine sothane Conversation und Anbau des Holtzes anzustellen / daß es eine kontinuierliche beständige und nachhaltige Nutzung erbebe / weñ es eine unentberliche Sache ist / ohne welches Land in seinem Esse [im Sinne von Wesen, Dasein] nicht beiben mag. (von Carlowitz 1713: 105–106)

Das sich daraus ableitende Prinzip lässt erkennen, dass nur so viel Holz abgeholzt werden darf, wie durch Säen und Anpflanzen wieder nachwachsen kann.

Diese ökonomisch wie ökologisch durchdachte Art der Waldnutzung wird als maßgebende Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs und Referenz in der Nachhaltigkeitsforschung bis heute verwendet. Der moderne Nachhaltigkeitsbegriff beschränkt sich jedoch nicht nur auf die Ressource „Holz“, sondern kann sich auf alle Lebensbereiche umfassende Ressourcen beziehen (vgl. Grober 2013: 13). Somit beinhaltet die Definition im ursprünglichen Sinn, dass die Nutzung eines regenerierbaren Systems auf eine Art und Weise geschieht, dass dieses im Wesentlichen erhalten bleibt und sich der Bestand natürlich erholen kann. Dieses ressourcenökonomische Prinzip ist als „Vorbild für spätere Nachhaltigkeitsüberlegungen“ (Grunwald/Kopfmüller 2006: 14) bekannt.

Im 18. Jahrhundert war es das Ziel, die ökonomischen Interessen mit der Natur in Einklang zu bringen (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2006: 14). Später wurde das Prinzip auf die Fischereiwirtschaft ausgeweitet. Über 200 Jahre wirkte sich das Nachhaltigkeitsprinzip im Wesentlichen auf die Forst- und Fischereiwirtschaft aus, darüber hinaus jedoch kaum. Mit dem Beginn des 19. Jahrhunderts, dem Zeitalter der Industrialisierung, stießen die Interessen von Ökonomie und Ökologie aufeinander. Dabei kamen die soziale Frage und die Nachhaltigkeitsidee auf. Heute ist der Nachhaltigkeitsbegriff in nahezu allen den Menschen betreffenden Handlungsfeldern, zum Beispiel Wirtschaft, Recht, Forschung und Lehre, Wohnen und Bauen, Verwaltung und Wissenschaft, vorzufinden. Während der Begriff früher in monokausalen Problemfeldern, insbesondere in Umweltfragen, verwendet wurde, wird er heute in vielen Kontexten und von unterschiedlichen Akteuren benutzt. So findet er heute auch in polykausalen Feldern Anwendung wie im Bereich Ökonomie und Soziales. Daher ist es wichtig, aufgrund der komplexen Arbeits- und Lebenswelten den Nachhaltigkeitsbegriff ganzheitlich anzugehen und für den entsprechenden Anwendungsbereich zu definieren.

Ein bedeutendes Ereignis im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und nachhaltiger Entwicklung ist Meadows' Studie „Grenzen des Wachstums“ (engl.: *The Limits to Growth*) (1972), die er im Auftrag des „Club of Rome“ anfertigte. Darin werden die natürlichen und sozialen Grenzen von Wachstum aufgezeigt: Bei einem weiterhin ansteigenden Wirtschaftswachstum entwickelten sich schwerwiegende Folgen für die Gesundheit der Menschen und die Umwelt. Durch die Erschöpfung von Ressourcen entstünden Hungersnöte und daraus resultierend sinke die Bevölkerungszahl, was wiederum Wirtschaftswachstum auf globaler Ebene verringere. Laut dem Bericht werde in den folgenden 100 Jahren die absolute Wachstumsgrenze erreicht, wenn das ökologische und wirtschaftliche Gleichgewicht nicht wieder hergestellt werde. Durch den Club of Rome wurde 1972 das Bild einer zukunftsorientierten Wirtschaftsweise in den Industrienationen zerstört. Es wurde aufgezeigt, dass die Art des Wirtschaftens die

Existenzgrundlagen der Menschen dauerhaft zerstören wird (vgl. Meadows et al. 1972).

Im Erscheinungsjahr des Berichts wurde auch die erste UNO-Umweltkonferenz durchgeführt und das UNO-Umwelt-Programm gegründet. Damals wie heute wurde erkannt, dass globale Probleme nur durch ein internationales Vorgehen in Form von internationalen Kooperationen gelöst werden können und dafür gemeinsame Ziele sowie kooperatives Handeln nötig sind. In diesem Zusammenhang hat die Brundtland-Kommission, benannt nach der norwegischen Premierministerin Gro Harlem Brundtland, mit ihrem Abschlussbericht „Unsere gemeinsame Zukunft“ (1987) einen entscheidenden Beitrag zur Sensibilisierung für Nachhaltigkeit geleistet. Darin werden ökologische, ökonomische und soziale Probleme zusammenhängend betrachtet. Brundtland hatte den Vorsitz der Kommission und prägte durch ihre Arbeit den Begriff der nachhaltigen Entwicklung. Die Idee einer nachhaltigen Entwicklung wird in dem Bericht wie folgt definiert: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (Brundtland Report 1987: 15). In diesem Sinne ist das Ziel von Nachhaltigkeit und nachhaltiger Entwicklung die Wahrung einer intergenerativen und intragenerativen Gerechtigkeit. Erstere bezeichnet die Gerechtigkeit in der Gegenwart und zweitere die Verantwortung für zukünftige Generationen.

Heute gilt das Jahr 1987 als das „Geburtsjahr des Begriffs der nachhaltigen Entwicklung“ (Grunwald/Kopfmüller 2006: 26), in dem der Brundtland-Bericht veröffentlicht wurde. Schließlich folgten in den achtziger Jahren internationale Debatten über Umwelt und Entwicklung. Die Brundtland-Kommission hatte einen entscheidenden Einfluss auf die UN-Konferenz „Umwelt und Entwicklung“, die fünf Jahre später in Rio de Janeiro durchgeführt wurde. Die Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung (engl. United Nations Conference on Environment and Development, UNCED-Conference) in Rio de Janeiro im Jahr 1992 ist eine der wichtigsten politischen Etappen auf dem Weg zu einer globalen Nachhaltigkeitsentwicklung. Im Rahmen der Konferenz wurden Meilensteine zur Lösung von globalen Problemen definiert und wichtige Beschlüsse zur entwicklungspolitischen Zusammenarbeit unterzeichnet (vgl. Bardt 2012). Erstmals wurden in der Politik neben umweltpolitischen Aspekten auch ökonomische und soziale Aspekte berücksichtigt und galten fortan als die drei Säulen der Nachhaltigkeitspolitik. Diese Dreiteilung wird auch in den Unternehmenstexten berücksichtigt, wie das folgende Textbeispiel belegt:

UT1: Das Thema Nachhaltigkeit (engl. Sustainability) ist einerseits eng mit unserem Konzern verknüpft, andererseits befindet sich der Begriff durch die öffentliche Diskussion in einem ständigen Wandel. Wir sind gefordert, an die externe Diskussion und Interpretation anzuknüpfen, gleichzeitig aber unser spezifisches Vorgehen zu entwickeln und zu benennen. Für uns bedeutet Sustainable Development, Ökonomie, Ökologie und Gesellschaftliche Verantwortung in Einklang zu bringen. (Bayer AG NB 2004)

In der Wirtschaft führte der Engländer John Elkington die ökologische und soziale Dimension in die unternehmerische Bilanzierung ein. Das Drei-Dimensionen-Modell wird nicht nur auf makroökonomischer Ebene angewandt, sondern auch auf mikroökonomischer Ebene. Hier findet das Prinzip der „Triple Bottom Line“ bis heute Anwendung (vgl. Elkington 1997, Schmidt 2014). Dieser dreigeteilte Ansatz hat sich als messbare Erfolgsgröße zur langfristigen und ganzheitlichen Verbesserung wirtschaftlichen Handelns in Unternehmen erwiesen (vgl. Crone/Hoch 2002).

Es folgten weitere Konferenzen in Rio: Rio +5 in New York im Jahr 1997, Rio +10 in Johannesburg im Jahr 2002 und Rio +20 in Rio de Janeiro im Jahr 2012. Den in Rio verabschiedeten Konventionen folgten internationale Folgekonferenzen, beispielsweise die UN-Klimakonferenzen und die UN-Artenschutzkonferenzen. Auf den Konferenzen wurden ökologische, ökonomische und soziale Probleme erörtert. Bis heute hat die Aktualität von Nachhaltigkeit und einer nachhaltigen Entwicklung im ökologischen, ökonomischen und sozialen Kontext nicht abgenommen, wie auf der Konferenz der Vereinten Nationen über nachhaltige Entwicklung (Rio+20) betont wurde:

Wir sind uns daher der Notwendigkeit bewusst, die nachhaltige Entwicklung weiter systematisch auf allen Ebenen zu etablieren, ihre wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekte unter Berücksichtigung der zwischen ihnen bestehenden Verbindungen zu integrieren und so eine nachhaltige Entwicklung in allen ihren Dimensionen herbeizuführen. (RESOLUTION 66/288 „Die Zukunft, die wir wollen.“)

In Deutschland wurde 1994 die Nachhaltigkeitsidee in Artikel 20a des deutschen Grundgesetzes festgehalten. Das erklärte Staatsziel fordert politisches Handeln, beispielsweise die Einführung neuer Gesetze oder Richtlinien. Im Jahr 2002 wurde die Strategie zur nachhaltigen Entwicklung ins Leben gerufen. Diese bestimmt seitdem die Ausrichtung der nachhaltigen Entwicklung. Dazu zählen beispielsweise konkrete Ziele und Aktionen, zum Beispiel die Einbeziehung erneuerbarer Energien in die Energieversorgung sowie die Anpassung

sozialer Systeme und die Einbeziehung der Potenziale älterer Menschen in Wirtschaft und Gesellschaft als Reaktion auf den demografischen Wandel. Seit 2004 begleitet der Parlamentarische Beirat für nachhaltige Entwicklung die nationale Nachhaltigkeitsstrategie.

Auch die Europäische Union hat 2001 eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt, die auf der Lissabonstrategie aufbaut, die der Europäische Rat im Jahr 2000 ins Leben rief. Deren Ziel war es, bis 2010 der weltweit wettbewerbsfähigste Wirtschaftsraum zu werden. Allerdings ist dieses Ziel aufgrund des geringen Produktivitätszuwachses nur unzureichend erreicht worden. Daher wurde sie 2010 von der Strategie „Europa 2020“ abgelöst.

Heute wird der Nachhaltigkeitsbegriff in allen gesellschaftlichen Bereichen nahezu inflationär verwendet und der politisch-kulturellen Dimension nicht immer Tribut gezollt (vgl. Grober 2010, Schmoldt 2010). Daher ist es sinnvoll, sich der Ursprünge und historischen Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffs bewusst zu sein, wie auch Grober die Bedeutung von Nachhaltigkeit als „ursprünglichstes Weltkulturerbe“ (Grober 2010: 13) und die damit einhergehende kulturelle Verwurzelung der Nachhaltigkeitsidee betont.

3.1.2 Ursprünge und Bedeutung

In diesem Kapitel werden die Ursprünge des Nachhaltigkeitsbegriffs und deren Bedeutung für die heutige Gesellschaft geklärt. Die wachsende Popularität des Nachhaltigkeitsbegriffs lässt sich mit einer genaueren Untersuchung des sozio-historischen Kontextes erklären. Der Bedeutungswandel des Nachhaltigkeitsbegriffs ist eng an die ressourcenökonomische Entwicklung geknüpft. Zwischen den Jahren 1950 und 2000 hat sich die Weltbevölkerung verzehnfacht. Im Jahr 2011 wurde die Sieben-Milliarden-Menschen-Marke überschritten. Gleichzeitig ist die Menschheit in der westlichen Gesellschaft so wohlhabend wie nie zuvor (vgl. Pufé 2012: 12). In Anbetracht der wachsenden Weltbevölkerung und der parallel stattfindenden Ressourcenerschöpfung ist der Mensch vor die Herausforderung gestellt, wie die heutige Generation mit den ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen umgeht und dabei zukunftsorientiert und nachhaltig wirtschaftet. Dabei sind folgende Fragen besonders brisant, da sie jeden Einzelnen betreffen: Wie wird die Beziehung zwischen Natur, Mensch und Technik in einer sich immer rasanter entwickelnden Welt neu definiert? Welche Interdependenzen bestehen zwischen Profit, unternehmerischem Handeln und Nachhaltigkeit? Die Welt wirtschaftlichen Handelns ist ein komplexes System und die vom Menschen ausgeführten Aktivitäten sind darin eng miteinander verwoben. Doch hoch

komplexe Systeme sind anfällig für Störungen. Kleine Ursachen haben oft große Auswirkungen. Dies lässt sich beispielsweise am Klimawandel oder den Auswirkungen der Finanzkrise in allen ihren Facetten erkennen. Daran zeigt sich die Relevanz einer Diskussion um den Nachhaltigkeitsbegriff in einer komplexen Lebens- und Arbeitswelt.

Auffällig ist, dass die Nachhaltigkeitsidee in vielen Bereichen, beispielsweise im Bereich der Wirtschaft oder Wissenschaft, auf große Begeisterung und Akzeptanz stößt (vgl. Goldbeck 2010, Schaltegger 2008). Wenn es allerdings um die Vereinbarung von Zielen und deren Umsetzung geht, dann klaffen Anspruch und Realität auseinander. Gerade in Bezug zum wirtschaftlichen Handeln wird das besonders deutlich (vgl. Schubert/Wittberg 2010). Denn Investitionen, um neue umweltfreundliche Verfahren oder mitarbeiterfreundliche Arbeitsbedingungen einzuführen, sind mit Geldaufwendungen verbunden und daher mit dem marktwirtschaftlichen Grundsatz der maximalen Gewinnerzeugung kaum vereinbar.

Laut Pufé ist Nachhaltigkeit „ein erst noch an Kontur gewinnendes, abweichend interpretiertes Leitbild, wenn [es] nicht gegensätzliche Natur-, Mensch- und Weltbilder ebenso wie Anliegen, Bedürfnisse und Modelle einer ‚guten Gesellschaft‘ unter sich vereint“ (Pufé 2012: 17). In der Gesellschaft findet nachhaltiges Handeln von Unternehmen immer mehr Anklang. So fand das Meinungsforschungsinstitut Emnid in einer repräsentativen Umfrage heraus, dass die Bedeutung von nachhaltigem Wirtschaften immer mehr zunimmt und die Befragten auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmen bedeutender einschätzten als rein profitorientierte (vgl. TNS Emind 2015). Neben ökologischen Fragestellungen, beispielsweise in Bezug auf den Umwelt- und Klimaschutz, waren personalrelevante sowie die Unternehmenskultur und -ethik betreffende Aspekte von zentraler Bedeutung. Diese Erkenntnis wird auch in dem von PricewaterhouseCoopers (PwC) durchgeführten Projekt „2050“ bestätigt, das Motive nachhaltigen Wirtschaftens in Bezug zum Erfolg von Geschäftschancen und nachhaltigem Wirtschaften auf globaler Ebene präsentiert. Es basiert auf den Daten der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (engl. Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD), der International Energy Agency und der Weltbank (vgl. PwC-Studie 2017). Laut diesem Bericht ist das Hauptmotiv für Nachhaltigkeit im Unternehmen eine Kostenersparnis durch verbesserte Prozesse und sparsameren Ressourceneinsatz. Dadurch kann zugleich eine Steigerung der Energie- und Materialeffizienz erzielt werden. Neben diesen Gründen lassen sich laut Lutz und Kloiber (2010) weitere Motive für nachhaltiges Handeln im Unternehmen in den folgenden vier Bereichen identifizieren: Erstens sind die zunehmende Rohstoffverknappung und -verteuerung

zu nennen, die ökologisch motiviertes Handeln fördern. Zweitens entsteht in der Gesellschaft ein wachsender politischer Druck und auch der Wunsch nach Transparenz wirtschaftlichen Handelns. Drittens erhoffen sich die Unternehmen durch eine nachhaltige Ausrichtung eine positive Imagepositionierung sowie die Gewinnung und Bindung von besseren und motivierteren Mitarbeitern. Viertens steht im ethischen Kontext das Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Umwelt, Gesellschaft, zukünftigen Generationen und den eigenen Mitarbeitern im Vordergrund (vgl. Lutz/Kloiber 2010: 182).

Parallel zu den positiven Auswirkungen von Nachhaltigkeit gibt es auch Widerstand. Die Gründe dafür sind divers: Hier sind die Unvereinbarkeit von unternehmerischen und ökologischen Zielen sowie die eingeschränkte Durchführbarkeit nachhaltiger Vereinbarungen aufgrund von zu komplexen Systemen zu nennen. Zudem werden durch nachhaltiges Handeln im unternehmerischen Kontext Mehrkosten befürchtet und nicht immer steht für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee das notwendige Wissen und Personal zur Verfügung (vgl. Mohr 1998).

In der Wissenschaft existieren viele unterschiedliche Definitionen für den Nachhaltigkeitsbegriff. Dennoch besteht der Konsens, dass bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitskonzepten und -strategien die ursprünglichen Definitionen von Carlowitz (1732: 150) sowie Brundtland (Brundtland Report 1987: 15) herangezogen werden. In Anlehnung an diese beiden Definitionen werden Theorien, Modelle und Handlungsleitlinien zur Nachhaltigkeitsidee in unterschiedlichen Bereichen und Branchen entwickelt, beispielsweise bei der Einführung und Einhaltung von Emissionsstandards oder Managementstrategien im Unternehmen. Auch diese Arbeit knüpft an die Tradition der beiden vorgestellten Definitionen an. Allerdings wird diese durch Definitionen und Modelle weiter ergänzt, die im dritten Teil dieses Kapitels vorgestellt werden.

Da der Nachhaltigkeitsbegriff verschiedene Definitionen impliziert, ist bezüglich der Bedeutung des Begriffs auf die Verwendung unterschiedlicher Attribute zu achten: Beispielsweise sind Akteure, die nachhaltig handeln, im Umkehrschluss nicht zwingend nachhaltig. Der Nachhaltigkeitsbegriff zielt nicht nur auf regionale oder nationale Umsetzungsstrategien ab, sondern er ist zu einer globalen ethischen Grundlage von nachhaltiger Entwicklung geworden.

Für den Nachhaltigkeitsrend gibt es unterschiedliche Gründe. Internationalisierung, Globalisierung und die weltweite Vernetzung durch das Internet werfen komplexe Fragestellungen auf, die mithilfe des Nachhaltigkeitskonzepts gelöst werden können: Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext steht dafür, dass wirtschaftlichem Handeln eine neue Verantwortlichkeit zugesprochen wird, bei der ethische Werte eingehalten werden. Nachhaltiges Wirtschaften lässt sich nicht

nur auf die ökologische Ebene, sondern auch auf eine globale und die Gesellschaft betreffende Komponente beziehen. Der Nachhaltigkeitsbegriff wird für Unternehmen immer wichtiger, da er für langfristigen Erfolg und Zukunftsfähigkeit steht. Daher kommen Unternehmen nicht umhin, das Nachhaltigkeitsprinzip im Personalmanagement umzusetzen, wenn sie langfristig erfolgreich wirtschaften möchten. Auf die Nachhaltigkeitsidee und deren Umsetzung im Unternehmen wird im folgenden Kapitel eingegangen.

3.2 Nachhaltigkeit im Unternehmen

Im Folgenden wird der Nachhaltigkeitsbegriff in den wirtschaftlichen und unternehmerischen Kontext eingeordnet. Eng daran geknüpft sind Begrifflichkeiten wie Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship (CC) sowie nachhaltige Entwicklung und Unternehmensführung. Diese Begriffe werden häufig synonym verwendet. Dabei löst sich häufig der Terminus CSR in dem Nachhaltigkeitskonzept auf und wird als ein Teilaspekt von Nachhaltigkeit gesehen. Während sich CSR auf das Kerngeschäft von Unternehmen bezieht, beispielsweise bei den Prozessen und deren Ausgestaltung, definiert das Prinzip der CC im unternehmerischen Kontext eine Strategie, wie Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernehmen können (vgl. Goldbeck 2010, Herzig/Schaltegger 2009). In der Wissenschaft, Forschung und im öffentlichen Diskurs werden diese Begriffe häufig benutzt, auch wenn dazu unterschiedliche Begriffsbedeutungen existieren.¹ Das wirft die Frage auf, warum das Konstrukt um Nachhaltigkeit und CSR so oft verwendet wird. Dem Anschein nach sind Unternehmen heute mit Fragestellungen konfrontiert, die in dieser Art erst seit einigen Jahren bestehen. Die Nachhaltigkeitsidee und CSR sind eine Reaktion darauf.

Die Handlungsmaxime „Es gibt nichts Gutes/ außer: Man tut es“ (Erich Kästner) gilt auch bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee. Hierbei ist konkretes Handeln in Unternehmen gefragt und keine leeren Versprechungen ohne konkrete Ziele und Handlungsleitlinien. Oft schmücken sich Unternehmen mit speziellen ökologischen Produkten oder Nachhaltigkeitsfloskeln, um erfolgreich

¹ Die zahlreichen Ausdrücke zur unternehmerischen Verantwortung in Theorie und Praxis (CSR, CC und weitere) lassen sich auf die unterschiedlichen Entstehungstraditionen von ökologischer, ökonomischer und sozialer Verantwortung sowie die branchenspezifischen Charakteristika in der Berichterstattung zurückführen. Die Termini unterscheiden sich inhaltlich jedoch kaum (Goldbeck 2010, Herzig/Schaltegger 2009), sodass sie in der vorliegenden Untersuchung zwar berücksichtigt, aber nicht weiter differenziert werden (insofern sie sich auf das Untersuchungsthema beziehen).

zu sein, ohne dabei den Ansprüchen des Nachhaltigkeitskonzepts gerecht zu werden. Unter dem Deckmantel der Nachhaltigkeit oder CSR werden dann medienwirksame Maßnahmen unternommen, um das Unternehmen bestmöglich in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Dies kann jedoch nicht unter nachhaltigem Handeln im Unternehmen verstanden werden. Stattdessen sollen Unternehmen durch nachhaltiges Handeln positive Effekte erzielen (vgl. von Schubert 2010: 24, Koplin/Müller 2009).

Schließlich umfasst Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung mehr als nur das Schaffen von nachhaltigen ökologischen Rahmenbedingungen: Sie bezieht sich auf die Einhaltung konkreter Handlungsmaximen, die von allen Verantwortlichen getragen werden sollten, um die gewünschten Ziele zu erreichen. Im Folgenden werden die einzelnen Bereiche vorgestellt, in denen nachhaltiges Handeln im Unternehmen relevant und für die Forschungsarbeit von Bedeutung ist.

3.2.1 Ausgangslage

Gesellschaftlicher Vertrauensverlust in die Marktwirtschaft und das Unternehmertum, die Infragestellung des unternehmerischen Gewinnmaximierungsprinzips sowie die zunehmende Kritik an unternehmerischer Wertschöpfung lassen die Frage nach einer nachhaltigen Unternehmensführung in der Öffentlichkeit aufkommen. In diesem Zusammenhang liegt es an den Unternehmen, ihr Handeln im öffentlichen Diskurs zu erklären. Allerdings besteht hierbei das Problem, dass Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen kompetent sein müssen, um ethische Fragen in Bezug auf die Unternehmensverantwortlichkeit beantworten zu können. Da im wirtschaftlichen und unternehmensethischen Kontext die Handlungsleitlinien nicht immer klar definiert sind, ist es umso wichtiger, dass zuerst Fragen in Bezug auf die Verantwortlichkeiten nachhaltigen Wirtschaftens gestellt werden. Denn die Verantwortungübernahme von Unternehmen kann nicht isoliert von den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen betrachtet werden, da diese anreizkompatibel ist.

Die Herausforderungen im 21. Jahrhundert im ökologischen, ökonomischen und sozialen Bereich sind enorm und komplex (Lutz/Kloiber 2010, Carroll/Buchholtz 2008). Um diese Probleme lösen zu können, bedarf es Institutionen, die Anreize setzen, beispielsweise über die Verfassung, das BGB, DIN- und ISO-Normen. Beispiele hierfür sind relevante Sozialgesetze wie das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG).

Das ArbZG zielt darauf ab, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz bei der Arbeitszeitgestaltung zu garantieren. Das AGG dient der Verhinderung oder Beseitigung von Benachteiligungen aufgrund von Geschlecht, Religion, Herkunft etc. und das ArbSchG soll den Gesundheitsschutz durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes verbessern und sichern. Das ASiG soll die Arbeitssicherheit am Arbeitsplatz verbessern und der Unfallverhütung dienen.

Aber auch bei diesen Bemühungen muss hinterfragt werden, wie und durch welche moralische Instanz diese Anreizsysteme definiert werden. Schließlich stellt sich die Frage, wie nachhaltiges Wirtschaften möglich ist, denn unternehmerisches Handeln hat auch immer eine moralische Dimension, die Verantwortlichkeiten und deren Umsetzung sowie Überprüfung in konkreten Handlungen impliziert.

Im Unternehmen führt nicht nur wirtschaftliches Kalkül zum Erfolg, sondern auch gute Beziehungen zwischen Mitarbeitern und zu Kunden sind entscheidend (vgl. Goldbeck 2010: 161). In diesem Zusammenhang ist Verantwortung eng an Beziehungen geknüpft, denn langanhaltende erfolgreiche Geschäftsbeziehungen brauchen Zeit und Vertrauen. Dabei sind Sensibilität und Einfühlungsvermögen genauso wichtig wie Begeisterungsfähigkeit. „Jede gelingende Beziehung basiert auf dem Prinzip des Respekts gegenüber dem jeweils anderen. Sie ist ein System, das nicht einseitig zu steuern ist, sondern auf Gegenseitigkeit beruht“ (Goldbeck 2010: 167). Daher sollte die Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement nicht nur eine leere Floskel sein, sondern in konkrete Handlungsschritte überführt werden, beginnend mit der Verankerung in der Unternehmensführung und im Management (vgl. Krüger/von Schubert/Wittberg 2010: 18).

3.2.2 Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Unternehmen

Nachhaltiges Wirtschaften findet auf allen betrieblichen Ebenen statt: „Für die Umsetzung ist es entscheidend, die Nachhaltigkeitsdimensionen unternehmensspezifisch in Leitbild, Zielsystem, Strategie, Strukturen und Prozesse zu integrieren“ (Koplin/Müller 2009: 36). Ziele sind dabei wichtig, um das Handeln dementsprechend auszurichten und zu dokumentieren. Schließlich spiegeln sich darin auch wichtige gesellschaftliche Themen wider, die Bestandteil der Leitbilder von Unternehmen sind. Somit fordert eine „Nachhaltigkeitsorientierung [...] strukturelle und organisatorische Änderungen und Anpassungen an Unternehmen“ (Mahammadzadeh 2012: 107). Wichtig dabei ist die Verankerung auf der Führungsebene und daran anknüpfend deren strukturelle Umsetzung

(vgl. Künkel/Fricke 2008). Dabei sollten Verantwortliche den Prozess überprüfen, beispielsweise mithilfe von Nachhaltigkeitsbeauftragten, einer firmeninternen CSR-Abteilung sowie entsprechender interner und externer Kommunikationsmedien wie Umwelt-, Nachhaltigkeits-, Unternehmens- und CSR-Berichte (vgl. Loew/Braun 2008). Die Balanced Scorecard (BSC), das Eco-Management and Audit Scheme (EMAS), die Umweltmanagementnorm ISO 14.001 und der Erwerb von Key Sustainability Performance Indicators sind einige Methoden, die in Unternehmen angewandt werden (vgl. dazu Abschnitt 4.1). Viele Unternehmen orientieren sich in ihrer Berichterstattung an der Global Reporting Initiative (GRI), die einen Multi-Stakeholder-Ansatz umfasst. Dabei werden ökologische, ökonomische und soziale Aspekte berücksichtigt. Die Ziele und Umsetzungsmittel sind so unterschiedlich wie die Unternehmen selbst. Außerdem stellt sich die Überprüfung nachhaltiger Unternehmensaktivitäten als schwierig dar. Aufgrund des steigenden Bewusstseins der Öffentlichkeit und der Forderung nach einer stärkeren Transparenz unternehmerischen Handelns ist es allerdings unabdingbar, dass Unternehmen der Öffentlichkeit ihr wirtschaftliches Handeln offenlegen. Die Basis für ihr Vorgehen wird dafür im Management gelegt.

3.2.3 Nachhaltigkeit im Management

Laut Managementforscher Mintzberg (2013) gehen mit der Nachhaltigkeitsidee Fragen nach der modernen Unternehmensführung und somit nach Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Managements einher. Aus der Forschungsliteratur geht hervor, dass es beim Thema „Unternehmen und Nachhaltigkeit“ viele Widersprüche und kein einheitliches Umsetzungsmodell gibt. Die Nachhaltigkeitsidee im unternehmerischen Kontext ließe sich laut einiger Forscher nur an kurzfristige Gewinnziele knüpfen (vgl. Loew/Braun 2006, Müller-Christ/Hülsmann 2007: 9). Der DFG-Sonderforschungsbereich 637 der Universität Bremen fand heraus, dass das „Management von Unternehmen [...] im Wesentlichen ein Management von Widersprüchen“ (Müller-Christ/Hülsmann 2007: 9) sei. Daraus ableitend ist im Unternehmen „Nachhaltigkeit [...] auf einzelwirtschaftlicher Ebene primär als ein freiwilliger, offener, langfristiger und kontinuierlicher Verständigungs-, Such-, Lern- und Gestaltungsprozess zu verstehen“ (Mahammadzadeh 2012: 100). Demnach ist Nachhaltigkeit an eine ständige Reflexion von Ideen und Konzepten geknüpft.

Dem Nachhaltigkeitsprinzip in Unternehmen wird eine wichtige Funktion zugesprochen (vgl. Gminder 2006):

Trotz aller Schwierigkeiten bei der Operationalisierung, Implementierung und marktgerichteten Kommunikation bleibt festzuhalten, dass Nachhaltigkeit ein normatives Postulat im Sinne eines langfristigen Leitbilds ist. (Mahammadzadeh 2012: 100)

Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee setze demnach auch Handlungsprinzipien und klare Vorgaben voraus. Mahammadzadeh unterscheidet drei wesentliche Prinzipien als Kernelemente eines Nachhaltigkeitskonzepts: Erstens thematisiert das Verantwortungsprinzip die Verantwortung der heutigen Generationen für zukünftige Generationen. Zweitens werden im Kreislaufprinzip die Beziehungen zwischen ökonomischen und ökologischen Systemen sowie damit einhergehend das Interesse an der Art und Weise der Umgestaltung von ökonomischen Prozessen untersucht. In diesem Sinn kann so dauerhaft der Erhalt der Umwelt gesichert und ein technologischer Fortschritt erzielt werden, ebenso wie eine Erhöhung der Ressourcen- und Energieeffizienz. Drittens werden im Kooperationsprinzip das Zusammenspiel von ökonomischen und ökologischen Prozessen sowie von deren Akteuren fokussiert (vgl. Mahammadzadeh 2012: 100). Diese drei Prinzipien gehören zu den wenigen konkreten Vorschlägen für nachhaltiges unternehmerisches Handeln aus dem Bereich der Forschung. Die Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts bedingt folglich eine „adäquate Anpassung oder Neuorientierung der Unternehmenskultur, -strategie und -struktur“ (Mahammadzadeh 2012: 101). Neben der strukturellen Ebene, beispielsweise der Firmen- und Wettbewerbsstrategie, und strukturellen Veränderungen, zum Beispiel Kooperationen und der Kommunikation mit Stakeholdern, bedarf es einer Veränderung im Hinblick auf die Unternehmenskultur wie das Führungsverhalten, die Mitarbeiteraus- und weiterbildung sowie -motivation (vgl. Künkel/Fricke 2008, Mödinger/Armutat 2011, Ruppel 2000). Ebenso ist die interne und externe Unternehmenskommunikation von entscheidender Bedeutung, da diese die Öffentlichkeit über Nachhaltigkeitsstrategien informiert. Letztendlich ist die Akzeptanz seitens der Öffentlichkeit wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsaktivitäten. Folglich stellt

Nachhaltigkeit [...] die Unternehmen vor die zentrale Aufgabe, einerseits die ökologischen und sozialen Anliegen wirksam und effizient zu befriedigen und diese andererseits in das herkömmliche ökonomische Management zu integrieren. (Mahammadzadeh 2012: 101)

Die folgende Abbildung zeigt die Verantwortungsbereiche des Managements in Bezug auf Nachhaltigkeit. In der Darstellung werden konkrete Handlungsempfehlungen und Kriterien zu deren Überprüfbarkeit präsentiert (Abbildung 3.1).

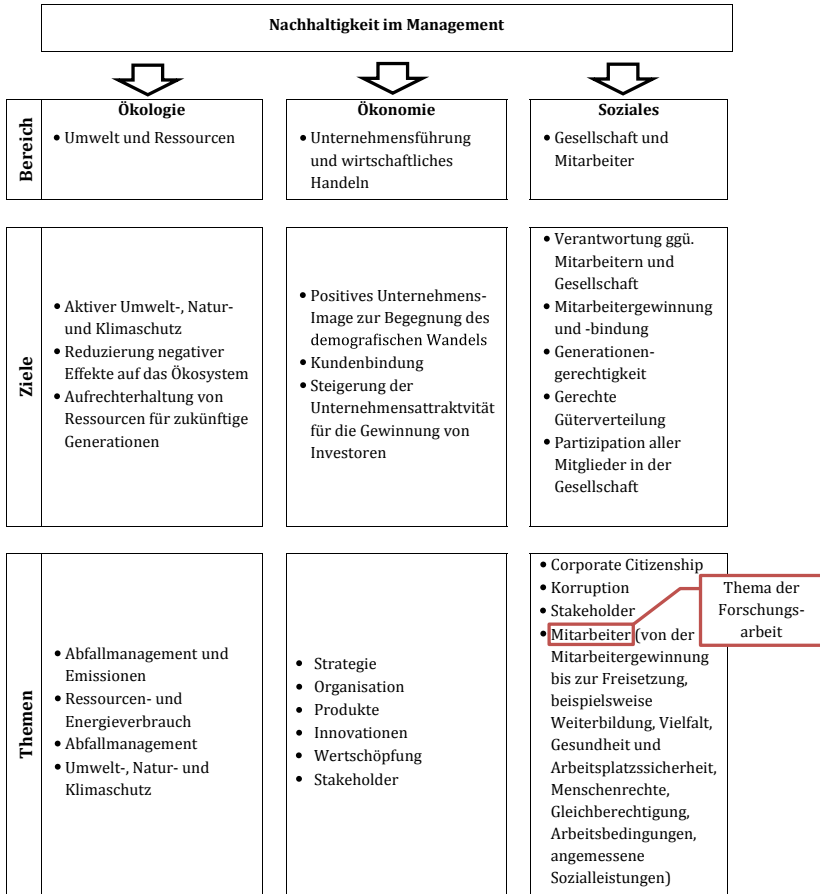


Abb. 3.1 Einflussbereiche des Managements auf die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Unternehmen

Das Thema der vorliegenden Untersuchung lässt sich der Spalte „Soziales“ zuordnen. Für Unternehmen ist die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und der Gesellschaft ein besonderes Anliegen, da die Mitarbeitergewinnung und -bindung aus unternehmerischer Sicht entscheidend ist, um erfolgreich zu

wirtschaften. Die damit verbundenen Themen sind vielfältig und umfassen beispielsweise die Gewährleistung eines sicheren Arbeitsplatzes sowie das Schaffen guter Arbeitsbedingungen bis zum Angebot angemessener Sozialleistungen.²

Die Diskrepanz zwischen der Idee und der Umsetzung bzw. Selbstverpflichtung von Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit wird anschaulich in einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln (IW) aufgezeigt. Im Rahmen der Studie wurde die Zahl der Unternehmen untersucht, die der Nachhaltigkeitsidee zwar zustimmen, von denen sich allerdings nur ein Bruchteil tatsächlich dazu verpflichtet hat, danach zu handeln (vgl. Bardt 2012). Dies hat politische, gesellschaftliche und marktbezogene Gründe. Dementsprechend bemerkenswert ist hierbei die Diskussion über den Umweltschutz. Wenn Nachhaltigkeit und deren Ziele über Gesetze geregelt und umgesetzt werden, dann geschieht das vorwiegend zur Imagepflege von Unternehmen (vgl. Goldbeck 2010, Leitschuh-Fecht/Steger 2003, Mahammadzadeh 2012: 104). „An diesen freiwilligen nachhaltigkeitsbezogenen Aktivitäten hat auch die Wirtschafts- und Finanzkrise nichts geändert“ (Mahammadzadeh 2012: 105). Trotz dieser nüchternen Einschätzung gibt es aber auch Unternehmen, die trotz der Finanzkrise versuchen, ökologische und soziale Herausforderungen zu bewältigen. Allerdings wurde die Motivation im wirtschaftlichen und unternehmerischen Kontext wissenschaftlich bisher nicht ausreichend untersucht. Vereinzelt Studien, insbesondere aus dem Wirtschaftssektor, bieten einige Erklärungsansätze. Stellvertretend ist das Kooperationsprojekt zwischen dem Centre for Sustainability (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg und PricewaterhouseCoopers aus dem Jahr 2010 zu nennen (vgl. PwC/CSM-Studie 2010). Insgesamt wurden 112 Unternehmen aus unterschiedlichen Bereichen und unterschiedlicher Größe nach ihren Aktivitäten im Personalmanagement befragt. Aus der Studie geht hervor, dass für die Unternehmen die Themen Aus- und Weiterbildung, Arbeitsschutz und -sicherheit sowie die Sicherung von Arbeitsplätzen im Zusammenhang mit nachhaltigem Wirtschaften zentral sind. Darüber hinaus gibt es weitere Gründe für nachhaltiges unternehmerisches Handeln, zum Beispiel das Aufrechterhalten der Motivation der Mitarbeiter, die für eine erfolgreiche Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung bedeutend sind. Schließlich sind nicht nur die Unternehmensbewertung durch Indizes und die Medienberichterstattung für ein erfolgreiches und nachhaltiges Unternehmensprofil wichtig, sondern auch die

² Weitere in den untersuchten Texten eruierte Themen des Forschungsgegenstands „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ sind in Kapitel 5 „Diskurslinguistische framebezogene Analyse“ detailliert aufgeführt.

Motivation des einzelnen Mitarbeiters, die daher im Personalmanagement ein besonders wichtiges Thema ist.

3.2.4 Erfolgreiches nachhaltiges Handeln am Beispiel des Personalmanagements

Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee ist für den strategischen Erfolg eines Unternehmens wichtig, insbesondere im Personalmanagement. So wird „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ wie folgt definiert: „the management of human resources to meet the optimal needs of the company and community of the present without compromising the ability to meet the needs of the future“ (Mariappanadar 2003: 910). Im Personalmanagement ist die Nachhaltigkeitsdebatte primär von sozialer Verantwortung und ökonomischer Rationalität geprägt: „Wie kann das Personalmanagement gleichzeitig die Widersprüche zwischen dem heutigen Einsatz von Humanressourcen und der zukünftigen Verfügbarkeit mit qualifizierten und motivierten Beschäftigten beeinflussen und ausgleichen?“ (Ehnert 2007: 327). Diese und ähnliche Fragestellungen, die zeitgleich zum Brundtland-Bericht aufkommen, lassen die Wichtigkeit eines nachhaltigen Personalmanagements erkennen. Der Aufschwung des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement in den letzten Jahren hängt mit der CSR-Berichterstattung zusammen (vgl. Schaltegger/Müller 2008).

Beim Umgang mit der oben genannten Problematik bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement in Unternehmen entsteht häufig ein Konflikt zwischen kurzfristiger Profitorientierung und langfristiger unternehmerischer Überlebensfähigkeit. „Kurzfristig müssen Personalressourcen effizient eingesetzt werden, aber gleichzeitig muss dafür gesorgt werden, dass Personalressourcen weiterhin zur Verfügung stehen“ (Ehnert 2007: 331). Die Herausforderung für die Personalverantwortlichen besteht darin, das Personal effizient einzusetzen, die Regeneration sowie die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben zu ermöglichen und Personalressourcen auch zukünftig verfügbar zu machen (vgl. Ehnert 2006, Thom/Zaugg 2004).

Diese Reproduktion geht über das traditionelle Verständnis von Personalentwicklung hinaus und umfasst eine langfristige Perspektive bezüglich der Erhaltung des Zugangs zu hochqualifiziertem und motiviertem Personal. (Ehnert 2007: 331)

Zudem wird neben den Faktoren Kapital und Ressourcen den Mitarbeitern eine immer größere Bedeutung in Bezug auf die Wertschöpfung innerhalb einer Unternehmung und schließlich auch der Gesellschaft zugesprochen:

Menschliche Arbeit und die Gestaltung ihrer Bedingungen stellen sowohl einen zentralen Faktor für die Wertschöpfung einer Gesellschaft dar – gemeinsam mit den Faktoren Kapital und natürliche Ressourcen – als auch ein wichtiges Element eines individuell erfüllten Lebens, und zugleich eine wichtige Voraussetzung für die Erfüllung verschiedener Bedürfnisse. (Grunwald/Kopfmüller 2012: 148)

Das Modell der Arbeitsgesellschaft und der damit verbundene Faktor Arbeit befinden sich im Wandel. Während bis zum 19. und 20. Jahrhundert vor allem Bestrebungen zur Humanisierung der Arbeit im Vordergrund standen und damit einhergehend soziale und gesundheitsbezogene Fragen, traten die organisatorischen, strukturellen und technologischen Veränderungen sowie deren Folgen in den letzten Jahren in den Vordergrund (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012: 149, Krüger 2010). In diesem Zusammenhang sind die Folgen der Globalisierung, Rationalisierung, Wertschöpfungsketten, Flexibilisierung und Tertiärisierung zu nennen, die einen besonderen Einfluss auf das Konzept Arbeit haben (vgl. Cernavin 2007). Laut Grunwald/Kopfmüller wird mit der Ressource Mensch derzeit ebenso wenig nachhaltig umgegangen wie mit anderen Ressourcen (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012: 151). Die Themen Nachhaltigkeit und Personal sind für Unternehmen erst seit kurzer Zeit populär. Grunwald und Kopfmüller schlagen zwei Handlungsoptionen für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement vor: Erstens solle für jeden Arbeit geschaffen und zweitens Arbeitszufriedenheit in bestehenden Systemen gesteigert werden (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2012: 152). Dass die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement nicht so einfach ist, wie von den Autoren vorgeschlagen, schildert das folgende Kapitel.

3.3 Nachhaltigkeit im Personalmanagement

Die Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement ist zu einem Schlüsselkonzept für Unternehmen geworden, die im 21. Jahrhundert in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht erfolgreich und verantwortungsbewusst wirtschaften wollen. Im Vordergrund steht dabei, wie Unternehmen ihre Reputation und den Umgang mit ihren Mitarbeitern beeinflussen und somit gesellschaftliche Verantwortung übernehmen (vgl. Dyllick 2003).

Nachhaltigkeit im Personalmanagement wird in Praxis und Forschung bisher häufig mit sozialer Verantwortung gleichgesetzt. Dennoch vernachlässigt diese Betonung moralischer und ethischer Werte, dass Nachhaltigkeit auch ökonomisch rational sein kann. (Ehnert 2007: 314)

Laut Ehnert ließe sich der Nachhaltigkeitsbegriff konstruktiv nutzen. In der Wissenschaft besteht die Ansicht, dass Nachhaltigkeit und Wirtschaftspraxis hauptsächlich für den ökologischen Bereich wie den Umweltschutz relevant sind. Erst seit kurzem ist der Nachhaltigkeitsbegriff auch ein gängiger Begriff in der Personalführung (vgl. Ehnert 2007: 315). Dies lässt sich an den Veröffentlichungen des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ablesen, der von Unternehmensvorständen geführt wird und sich exklusiv mit dem Thema Wirtschaft und nachhaltige Entwicklung beschäftigt. Der WBCSD umfasst ein globales Netzwerk von Wirtschaftsunternehmen im Kontext nachhaltiger Entwicklung. Darin haben sich 180 Unternehmen aus über 30 Ländern und 20 Industriezweigen zusammengeschlossen. Anhand dieser Berichte lassen sich folgende interessante Maßnahmen europäischer Unternehmen zu Nachhaltigkeit und Personalmanagement ableiten:

- Rekrutierung und Erhaltung von hochqualifizierten Talenten und Entwicklung von Kompetenzen,
- Förderung der Mitarbeitermotivation für außergewöhnliche Leistungen,
- Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit und des lebenslangen Lernens,
- Berücksichtigung der demographischen Entwicklung und alternden Belegschaften,
- Erhaltung der Gesundheit, Lebensqualität und Work-Life-Balance von Beschäftigten sowie
- Förderung von Sicherheit, Gerechtigkeit, Ethik und Corporate Social Responsibility. (vgl. WBCSD 2005, 2006)

In der Personalpraxis besteht ein Interesse am Thema Nachhaltigkeit. Allerdings gibt es noch kein zur Anwendung geeignetes einheitliches Anwendungskonzept unter Führungskräften. Auch in der Forschung (vgl. Thom/Zaugg: 2004) wird belegt, dass das Thema Nachhaltigkeit im Bereich Personalmanagement als Konzept bisher ignoriert wurde.

3.3.1 Forschungsstand

In den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften erschien bis heute viel Literatur zu Nachhaltigkeit im Personalbereich und es lassen sich unterschiedliche

Forschungsgebiete ausmachen. In der Forschung wurden einzelne unternehmerische Teilbereiche in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte untersucht, beispielsweise im Bereich Marketing, Controlling und Unternehmensführung. Die zentralen Forschungsrichtungen, die sich mit dem Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement beschäftigen, werden im Folgenden vorgestellt.

Der Forschungsrichtung innerhalb der Personalentwicklung sind Docherty, Forslin und Shani (2002a) zuzuordnen, die sich hauptsächlich mit der Frage der Arbeitnehmerführung beschäftigen. Müller-Christ und Remer (1999) sowie Thom und Zaugg (2004) untersuchen, was im Verantwortungsbereich von Unternehmen liegt, um langfristig qualifizierte Beschäftigte zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Ebenso untersuchen Thom und Zaugg (2004), wer dabei welche Verantwortlichkeiten übernimmt. Bisher gibt es Erkenntnisse zu nachhaltigen Arbeitssystemen (Docherty/Forslin/Shani 2002a, Kira 2003), nachhaltigen Personalstrategien (Mariappanadar 2003), nachhaltigem Lernen und Wandel in der Arbeitswelt (Boud/Cressey/Docherty 2006, Shani/Docherty 2003), nachhaltigem Personalmanagement (Müller-Christ/Remer 1999, Zaugg 2006) sowie zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Talentforschung und für das Verständnis von strategischem Erfolg (Boudreau/Ramstadt 2005). Allerdings bleibt in der Literatur ungeklärt, wie Nachhaltigkeit konkret als Strategie umgesetzt werden kann, um gesamtunternehmerisches Handeln gezielt nachhaltig auszurichten.

Es ist kritisch anzumerken, dass sich die einzelnen Forschungsrichtungen mehrheitlich normativ mit dem Thema des Nachhaltigkeitsbegriffs im Personalmanagement beschäftigen und nicht klären, welche konkreten Vorstellungen die einzelnen im Unternehmen beteiligten Akteure zur Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement haben. Daher ist es notwendig, Fragen nach dem Stellenwert des Nachhaltigkeitskonzepts für das Personalmanagement zu stellen und daraus die Beurteilung einzelner Akteure abzuleiten. Die Erkenntnisse werden im Folgenden vorgestellt.

Die ursprüngliche Definition von Nachhaltigkeit bezieht sich auf die Knappheit oder Bedrohung ökologischer, ökonomischer oder sozialer Ressourcen (vgl. Bardt 2012 und Abschnitt 3.1). Die Sorge des Mangels lässt sich in ähnlicher Art und Weise auch auf das Personalmanagement übertragen. So soll Nachhaltigkeit im Personalkontext den „Mangel an kompetenten und engagierten Mitarbeitern sowie unerwünschten Nebenwirkungen von Personalpraktiken und -strategien auf Beschäftigte, das Personalmanagement selbst und die Gesellschaft“ (Ehner 2007: 317) vermeiden.

Nachhaltigkeit [wird] in europäischen Unternehmen bereits heute als Konzept zur Bewältigung von Widersprüchen verwendet [...]. Die Herausforderung für Forscher

und Personalverantwortliche besteht darin, eine kontextuell und kulturell angemessene Balance für ein nachhaltiges Personalmanagement zu finden und aufzubauen. (Ehnert 2007: 332)

Die Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement ist ein neues Phänomen und über ein wertebasiertes Konzept hinaus zu verstehen, wobei unterschiedliche Anwendungspraktiken zu berücksichtigen sind. Jedoch ist nach dem derzeitigen Forschungsstand Vorsicht bei Handlungsempfehlungen geboten (vgl. Ehnert 2007: 333). Nachhaltigkeit ist für Personalverantwortliche wichtig, um langfristig die Verfügbarkeit von Mitarbeitern zu garantieren. Allerdings sollte auch überprüft werden, ob bestehende Personalpraktiken nach Prinzipien der Nachhaltigkeit operieren. Hierbei wird der Ruf nach Aktionen entsprechend der Nachhaltigkeitsprinzipien, wobei mehrere Abteilungen einbezogen sind, immer lauter. Auch die Bedeutung von Führungskräften tritt dabei immer mehr in den Vordergrund:

Die Forscher nehmen an, dass diese Phänomene vor allem mehr als zuvor bei hoch qualifizierten, selbstbestimmten, hoch partizipierenden und autonom handelnden Beschäftigten auftreten, weil diese zunehmend widersprüchlichen und mehrdeutigen Arbeitsanforderungen ausgesetzt sind, zunehmend arbeitsbezogenen Stress erleben und nicht alle von ihnen über die notwendigen Ressourcen verfügen, diese Spannungen zu bewältigen. (Ehnert 2007: 320)

In der Literatur wird betont, dass nachhaltige Ziele im Unternehmen dazu dienen, Mechanismen und Prozesse besser zu verstehen (vgl. Ehnert 2007). Somit geht die Bedeutung von Nachhaltigkeit im ökonomischen bzw. unternehmerischen Kontext über den finanziellen Erfolg hinaus. Daraus ist ein neuer Erfolgsbegriff für das Personalmanagement entstanden, dessen praktische Anwendungsmöglichkeiten beispielsweise der Aufbau von Talentpools oder die Schaffung nachhaltiger Arbeitsbeziehungen sind (vgl. Ehnert 2007: 323). Die Verankerung des Nachhaltigkeitskonzepts im Personalmanagement innerhalb eines Unternehmens wird im folgenden Abschnitt skizziert.

3.3.2 Unternehmerische Aspekte

Im Unternehmensmanagement werden Ressourcen als effektive Wettbewerbsvorteile gesehen (vgl. Barney 1991 und Porter 1980). Dementsprechend gilt auch das Humankapital als bedeutende Ressource, um Wettbewerbsvorteile zu sichern. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Unternehmen auf die Kreativität und

Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern angewiesen sind. Wirtschaftswissenschaftler teilen die Ansicht, dass die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement ein zukunftsweisendes Projekt ist. In diesem Zusammenhang bedarf es weiterer wissenschaftlicher Untersuchungen, die sich damit beschäftigen, was Personalpolitik in Zukunft konkret leisten kann. Schließlich gewinnen Arbeit, Wissen und Erfahrung immer mehr an Bedeutung (vgl. Schmoldt 2010: 188). Damit sollte die Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement im Unternehmen auch einen höheren Stellenwert einnehmen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Stellenwert von „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in Unternehmen und der Öffentlichkeit. Abbildung 3.2 zeigt den Zusammenhang von traditionellem Personalmanagement und daraus resultierenden Problemen sowie Nachhaltigkeit als Lösungsansatz und alternative Strategie im Personalmanagement.

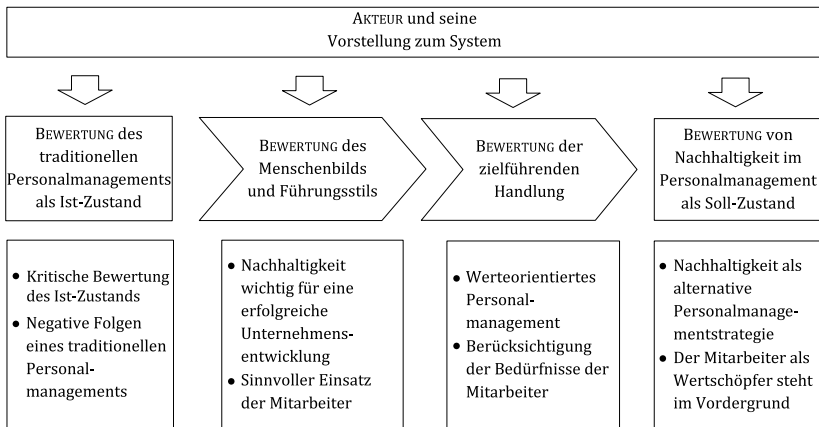


Abb. 3.2 Nachhaltigkeit als Lösungsansatz und alternative Personalmanagementstrategie

Abbildung 3.2 illustriert die Komplexität der Verankerung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement im Unternehmen. Für die nachfolgende Untersuchung wurde der Matrixframe *Zustand*³ gewählt, da das Untersuchungsthema „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ einen gewünschten Zustand darstellt, der über Handlungen erreicht werden kann. Im Folgenden wird die schrittweise

³ Ausführungen zum Frame-Begriff und zur praktischen Anwendung der Frame-Analyse nach Konerding siehe Abschnitt 2.2 „Linguistische Frame-Analyse“.

Entwicklung vom traditionellen Personalmanagement, dem Ist-Zustand, zum gewünschten nachhaltigen Personalmanagement, dem Soll-Zustand, expliziert.

Im Ist-Zustand werden Mitarbeiter im besten Fall entsprechend ihrer Leistungspotenziale und Qualifikationen gefördert und eingesetzt. Das Unternehmen kann Mitarbeiter gewinnen und an sich binden. Allerdings besteht in Unternehmen auch ein Spannungsfeld zwischen bestmöglicher Ressourcennutzung und sozialer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern (vgl. Schluë 2011). Einerseits sollte bestmöglich auf die Mitarbeiter eingegangen werden, andererseits kollidiert dieser Anspruch mit der Realität. So spricht auch Krüger bei der aktuellen Personalpolitik von den „Nachhaltigkeitsbremsen ‚Stellenbeschreibung‘, ‚Zielvereinbarungen‘, ‚Leistungsbonus‘“ (Krüger 2010: 146 f.). Im Gegensatz zu Unternehmen, die diese „Nachhaltigkeitsbremsen“ aufweisen, zeichnen sich Unternehmen mit einem an Nachhaltigkeit orientierten Personalmanagement durch Freiräume aus, die es Mitarbeitern ermöglichen, sich individuell entsprechend ihrer Fähigkeiten weiterzubilden sowie Potenziale und Möglichkeiten auszuschöpfen (vgl. Olesch 2009).

An dieser Stelle soll kritisch beleuchtet werden, wodurch sich eine Arbeitswelt auszeichnet, in der ein traditionelles Personalmanagement zum Einsatz kommt. Die Merkmale der modernen Arbeitswelt lassen sich wie folgt zusammenfassen: Der gegenwärtige Arbeitsmarkt ist durch eine Intensivierung, Verdichtung und Entgrenzung der Arbeit gekennzeichnet. Globalisierte Finanzmärkte und Unternehmenspolitiken dominieren den Wirtschaftsalltag. Zudem besteht ein enormer Kostensenkungsdruck, was zur Auflösung von traditionellen Arbeitsverhältnissen führt. Dies wiederum bewirkt eine Zunahme des Markt- und Zeitdrucks. Unternehmen reagieren darauf mit einer kurzfristigen Gewinnmaximierung. Dies führt nicht selten zum Führungskräftewechsel, einer permanenten Reorganisation und schließlich zu kurzfristigen Veränderungen von Leitzielen (vgl. Cernavin 2007: 55). Die negativen Folgen eines traditionellen Personalmanagements sind vielfältig: Selbstausbeutungstendenzen, zunehmender Zeit- und Leistungsdruck, eine rasante Arbeitsgeschwindigkeit, der Verfall von Vertrauen in Beschäftigungsverhältnisse, verschwindende Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben sowie die Kosteneinsparung und Reduzierung von Arbeitsplätzen. Diese Negativfolgen sind charakteristisch für ein traditionelles Personalmanagement und zeichnen zugleich das Gegenbild eines nachhaltigen Personalmanagements.

Bei der BEWERTUNG stellt der Nachhaltigkeitsbegriff einen wichtigen Faktor in der Unternehmensentwicklung dar, der langfristiges Denken und Handeln erfordert, das nicht nur an kurzfristige Zielsetzungen gebunden ist (vgl. Goldbeck 2010). Hierbei tragen qualifizierte Mitarbeiter durch Wertschätzung entscheidend zur erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens bei. Damit dieses erfolgreich

ist, sollte die Ausrichtung des Unternehmens systematisch und zielgerichtet sein sowie die Personalführung sinnvoll ausgewählt werden (vgl. Schmoldt 2010: 181).

Eine Handlung dient zur Erreichung des gewünschten Soll-Zustands „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“. Nachhaltige Personalpolitik verlangt eine Handlungsweise, die wertorientiert ist (Krüger 2010, Thom/Zaugg). Dabei gelten Mitarbeiter weder als Kostenfaktor noch werden sie als Humanressourcen idealisiert. Vielmehr soll eine nachhaltige Personal- und Unternehmenspolitik idealerweise dazu dienen, die in der Wirtschaft bestehenden Interessenunterschiede so auszugleichen, dass eine Unternehmung wettbewerbsfähig ist und gleichzeitig die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt (vgl. Krüger 2010: 158). Eine geeignete Maßnahme stellt laut Krüger (2010) das Führen eines Personalportfolios dar, in dem die Leistungen der Mitarbeiter und damit auch deren Entwicklungspotenziale individuell festgehalten werden. Ein weiterer Lösungsansatz sind Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern, beispielsweise durch die Arbeitgebermarkenbildung oder Präsenz auf Messen (vgl. Carroll/Buchholtz 2008).

Beim gewünschten Soll-Zustand wird „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ als Lösungsansatz für traditionelle Personalmanagementstrategien definiert und stellt damit eine alternative Personalmanagementstrategie dar. Dabei steht der Mensch als Wertschöpfer in einer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft im Vordergrund. Mit Wertschöpfung ist in diesem Zusammenhang auch Wertschätzung gemeint, denn diese bietet Raum für Identifikation mit der Arbeit, die auch soziale Identität schafft (vgl. Cernavin 2007). So stellt Cernavin (2007) fest: „Bei Mittelständlern und kleineren Handwerksunternehmen war der wertschätzende Umgang mit den Beschäftigten in stärkerem Maße als in großen Unternehmen die Voraussetzung für ökonomischen Erfolg“ (Cernavin 2007: 52). Scheinbar haben kleinere und mittelständische Unternehmen erkannt, dass eine Wertschätzung der Mitarbeiter auch zu einer erfolgreichen unternehmerischen Wertschöpfung führt (vgl. Herzig/Schaltegger 2009). Denn nur durch einen guten Umgang mit den Mitarbeitern kann unternehmerischer Erfolg erzielt werden. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter verstehen und auf ihre Bedürfnisse eingehen und sie entsprechend fördern, haben somit einen klaren Wettbewerbsvorteil (vgl. Cernavin 2007: 54). Folglich sind wertschätzende Handlungsmuster und Wertesysteme besonders wichtig im Personalmanagement.

Die AKTEURE geben ihre Vorstellungen zum bestehenden und zum gewünschten System wieder. Dabei können ihre Äußerungen selbst Gegenstand des Diskurses werden und ihre Ideen den Prozess hin zum Soll-Zustand „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ entscheidend beeinflussen.⁴

Abbildung 3.2 veranschaulicht das Spannungsverhältnis, in dem sich ein innovatives, von Nachhaltigkeit geprägtes Personalmanagement bewegt. Diese Problematik ist Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit: Es sollen die Besonderheiten und Charakteristika nachhaltigen Personalmanagements sowie Handlungsanweisungen für zentrale Akteure, insbesondere Unternehmen, aufgezeigt werden. Außerdem wird beleuchtet, wie der Nachhaltigkeitsbegriff in der Öffentlichkeit über die Massenmedien präsentiert wird und welche entscheidende Rolle dabei wichtigen Akteuren zugesprochen wird.

3.3.3 Aufgaben, Ziele und Herausforderungen

Im Folgenden werden die Aufgaben, Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement aufgezeigt, die zum Erfolg führen können. „Führungskräfte werden nicht nach der Maßgabe einer strikten Stellenbeschreibung eingestellt, sondern Talente werden gesucht, die mit ihrem Können Aufgaben jenseits der Logik des Organigramms wahrnehmen können“ (Krüger 2010: 147). Unternehmen benötigen Mitarbeiter, die in der Lage sind, die Probleme von morgen zu lösen (vgl. Schluë 2011). Personalentwicklung sollte folglich im Idealfall an den Qualifikationen der Mitarbeiter und nicht an Verkaufszahlen ausgerichtet sein. So betont auch Kira (2002), dass Führungskräfte entsprechend ihrer Qualifikationen eingesetzt werden können. Außerdem sollte der Einsatz von Zielvereinbarungen und Bonusversprechen überdacht werden. Schließlich ist die Leistungsmotivation ein bewusst stattfindender Prozess bei den Mitarbeitern und erfolgt nicht aufgrund undurchsichtiger Boni-Prinzipien, bei denen am Ende nur ein kleiner Teil bei den Führungskräften bleibt (vgl. Krüger 2010: 150).

„Nachhaltige Personalpolitik ist gekennzeichnet durch eine gelebte Unternehmenskultur, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein hohes Maß an ‚Sicherheit‘, ‚Sinn‘ und ‚Status‘ zubilligt“ (Krüger 2010: 148). In diesem Zusammenhang ist das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen wichtig. Laut Krüger ist das Vertrauen in das Unternehmen abhängig von

⁴ BEWERTUNGEN der AKTEURE im Unternehmens- und Medientextkorpus siehe Kapitel 5 „Diskurslinguistische framebezogene Analyse“.

dem Vertrauen in die Unternehmensführung, der Zukunft des Geschäftsmodells und den Strukturen und Prozessen im Unternehmen, der Berechenbarkeit der materiellen Kompensation der Arbeit zur Sicherung des Lebensunterhalts. (Krüger 2010: 149)

Folglich ist die Komplexität der Anforderungen an nachhaltiges Personalmanagement unumstritten.

Sprache und Kommunikation⁵ nehmen im Unternehmen eine zentrale Funktion ein, denn sie sind die Grundlage für die Schaffung eines Vertrauensverhältnisses, beispielsweise durch die „Art des Führungsverhaltens, Art des Umgangs beim Arbeiten, Art der Einbindung und Beteiligung von Mitarbeitern, Art von Entlassungen, aber auch in Routinen, Zeremonien, Feiern, Bräuchen“ (Cernavin 2007: 56). Unternehmenskultur wird letztendlich immer über „Sprache und Bilder“ (Cernavin 2007: 56) vermittelt, wie dies auch in „Geschichten, Mythen, Anekdoten, Legenden, Slogans, Mottos, Maximen und Grundsätzen, in Sprachregelungen oder Tabus“ (Cernavin 2007: 56) der Fall ist. Dem Unternehmen bieten sich dabei verschiedene Handlungsmaximen an, um Nachhaltigkeit im Unternehmen umzusetzen:

- Menschenbild im Unternehmen
- Qualität der Führung
- Art der Unternehmenskommunikation
- Beteiligungschancen der Beschäftigten
- Personaleinsatz nach Potenzialen
- Personelle Vielfalt der Belegschaft. (Cernavin 2007: 58)

Das Menschenbild des einzelnen Mitarbeiters ist in einem Unternehmen genau so wichtig wie der Führungsstil, der die Ideen eines an Nachhaltigkeit orientierten Personalmanagements umsetzt (vgl. Schlue 2011). Das Verhalten der Führungskräfte, die Ausrichtung des Managements und die Kommunikation im Unternehmen sind dabei von besonderer Bedeutung. Denn nur wenn Nachhaltigkeit von den Führungskräften vorgelebt wird, kann sie ganzheitlich im Unternehmen Anklang finden:

Gute Personalführung ist zielorientiert, fordert und fördert die Selbstverantwortung der Mitarbeiter und setzt deren individuelle Leistungspotenziale frei. Sie basiert auf Werten wie Respekt, Anerkennung, Wertschätzung und Fairness, die in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern gelebt werden. Diese Führungsbeziehung

⁵ Auf die Bedeutung von Sprache und Kommunikation wird in Kapitel 2 „Theorie und Methodik“ detailliert eingegangen.

wird geprägt von der jeweiligen Unternehmens- und Führungskultur, der Unternehmensstrategie und den situativen Rahmenbedingungen. In diese Führungsbeziehung bringt sich die Führungskraft mit ihrer Persönlichkeit, ihrem Rollenverständnis, ihren Kompetenzen und Werten ein. Sie gestaltet die Beziehung durch Kommunikation mit ihren Mitarbeitern und durch den situationsgerechten Einsatz von Führungsinstrumenten. (Armutat 2011: 102)

Folglich sollte Nachhaltigkeit als Unternehmenswert als harte, messbare Größe eingeführt und regelmäßig den Mitarbeitern kommuniziert werden, damit das Konzept umgesetzt werden kann. Leider ist in vielen Unternehmen das Prinzip eines an Nachhaltigkeit ausgerichteten Personalmanagements eine weiche Komponente, weshalb sie auch nicht stringent angewandt wird. Auch hier sind der Vorbildcharakter und das Engagement der Führungskräfte wichtig. Schließlich ist nachhaltiges Personalmanagement transparent und für alle Beteiligten nachvollziehbar, wenn Mitarbeiter in Austausch- und Partizipationsprozesse, beispielsweise durch 360°-Feedbackrunden oder Gespräche, einbezogen werden.

Nicht nur die Ziele, Werte und Unternehmenskultur sind bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsidee bedeutend, sondern auch deren Glaubwürdigkeit (vgl. Künkel/Fricke 2008). Denn nicht selten handelt es sich beim Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement lediglich um medienwirksame Lippenbekenntnisse, die keine tatsächlichen Umsetzungsmaßnahmen bewirken. Forscher sind sich daher einig, dass in diesem Bereich Forschungsbedarf besteht, um die Fragen nach konkreten Umsetzungsstrategien und deren Überprüfung zu klären. Das vorliegende Forschungsprojekt knüpft an diesen Handlungsbedarf an.

Die Herausforderung nachhaltiger Personalpolitik besteht darin, dass es sich dabei nicht um eine „Schönwetterveranstaltung“ (Schmoldt 2010: 182) handelt, sondern dass sich diese auch in Krisenzeiten bewähren muss, beispielsweise in einer Finanzkrise. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten tendieren Unternehmen dazu, eine ursprünglich an langfristigen Zielen ausgerichtete Personalpolitik gegen eine kurzfristige, kostensenkende Unternehmenspolitik auszutauschen. Dabei sollte gerade in Krisenzeiten die Beschäftigungssicherheit von Mitarbeitern nicht negativ beeinflusst werden.

Auch aufgrund der globalen Herausforderungen muss nachhaltiges Personalmanagement viel leisten. Besondere Herausforderungen bestehen in der Führungskräfteentwicklung und der Frauenförderung (vgl. Olesch 2009). Dennoch ist Vorsicht geboten:

Eine nachhaltige Personalpolitik darf kein Privileg einer Minderheit von hochqualifizierten Mitarbeitern in Leitungsfunktionen sein. Auch die Arbeitnehmerinnen und

Arbeitnehmer mit vergleichsweise einfachen Qualifikationen müssen beteiligt werden und ihre Fähigkeiten in den Arbeitsprozess einbringen können. (Schmoltd 2010: 186)

Folglich ist eine nachhaltige Personalpolitik nur dann erfolgreich, wenn sie sich auf das breite Spektrum der Mitarbeiter bezieht. Die Abhandlung zeigt das ökonomische Spannungsverhältnis, in dem sich nachhaltiges Handeln im Personalmanagement bewegt. Abschließend ist festzuhalten, dass die Nachhaltigkeitsidee im Personalmanagement erfolgreich umgesetzt wird, wenn es gelingt, die unternehmerischen Interessen wirtschaftlichen Handelns und die Bedürfnisse der Mitarbeiter in Einklang zu bringen.

In Kapitel 3 wurde der theoretische Hintergrund zum Nachhaltigkeitsbegriff aus wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Perspektive skizziert und es wurden konkrete Modelle zum besseren Verständnis des Forschungsthemas vorgestellt. Die Erkenntnisse stellen den theoretischen Rahmen dar, auf den sich die Überlegungen zum Nachhaltigkeitsbegriff im Personalmanagement in der Untersuchung beziehen. In der vorliegenden Arbeit ist es neben der kontrastiven Analyse der Unternehmens- und Medientexte interessant zu untersuchen, inwieweit es Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem Diskurs in der Wissenschaft sowie dem in den Unternehmen und dem öffentlichen, in den Medien geführten Diskurs gibt. Denn Wissenschaftler setzen sich mit bestimmten Themen systematisch und methodisch fundiert auseinander und geben bestenfalls Handlungsempfehlungen. Journalisten dagegen halten sich nicht immer an Definitionen, sondern ihre „Aufgabe [kann] sogar darin bestehen, die eingengten Sichtweisen von Interessengruppen und Politikern zu kritisieren und zu erweitern“ (Früh 1994: 28).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Nachhaltigkeitsgedanke bereits im 18. Jahrhundert aufgekommen ist und sich über die Jahrhunderte hinweg weiterentwickelt hat. Das heutige Nachhaltigkeitsverständnis lässt sich maßgeblich auf die Weiterentwicklung und praktische Anwendung des Nachhaltigkeitsbegriffs – auch auf globaler Ebene – seit den 1970er Jahren zurückführen. In wirtschaftswissenschaftlichen Untersuchungen wird „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ thematisiert. Allerdings besteht ein Forschungsdesiderat hinsichtlich linguistischer Untersuchungen, die sich mit dem wechselseitigen Dialog zwischen Unternehmenskommunikation und der Gesellschaft beschäftigen, insbesondere mit der sprachbasierten Analyse von Nachhaltigkeitsberichten und Medientexten. Daran knüpft die vorliegende Arbeit mit der Untersuchung des ausgewählten Diskursausschnitts an. In der vorliegenden Untersuchung wird der textuell abgebildete Diskursausschnitt „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ in seiner diskursiven Umgebung untersucht. Es werden bedeutende politische

und wirtschaftliche Ereignisse sowie Richtlinien, Gesetze und Beschlüsse in dem Untersuchungszeitraum (1995–2014) berücksichtigt, da diese einen Einfluss auf den Diskursstrang haben und sich parallel zum Untersuchungsgegenstand der Unternehmens- und Medientexte entwickelten. Die Auswahl der Kriterien zur Bestimmung des Datenmaterials und der Quellen werden im folgenden Kapitel geklärt.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

