



© iStockphoto | 613563456 | Lightcode

# Sustainable Human Resources Leadership

Nachhaltiger Umgang mit Human- und Sozialkapital

Sibylle Olbert-Bock, FHS St. Gallen, Herbert Winistörfer, ZHAW School of Management and Law

Fortschreitende Digitalisierung, verschärfter Wettbewerb und zunehmender Druck auf Margen führen dazu, dass viele Unternehmen immer ausgeprägtere Zielkonflikte zwischen Produktivität, Innovation und Erhalt der Ressourcen lösen müssen. In diesem Spannungsfeld kommt humanen und sozialen Ressourcen als Quelle von Innovation besondere Bedeutung zu. Gleichzeitig besteht das Risiko, Menschen und soziale Systeme in den betrieblichen Leistungsprozessen zu überlasten.

Trotz allem Effizienzdruck ist es wichtig, neben der Nutzung von humanen und sozialen Ressourcen auch ihren Erhalt und ihre Entwicklung als eigenständige Zielsetzung sicherzustellen. Dies entspricht dem Gedanken der betrieblichen Nachhaltigkeit. „Sustainable Human Resources Leadership“ ist ein auf die Ressourcen des Unternehmens gerichtetes Selbstverständnis und Konzept von Unternehmensführung, das dieser Logik folgt und nicht lediglich eine spezifische Aufgabe der Funktion Personalmanagement. Nicht zuletzt wird die fortschreitende Digitalisierung dazu führen, dass verschiedenste betriebliche Funktionen bedeutsamer für den Erhalt von humanen und sozialen Kapitalien in der Organisation werden.

### Verständnis von „Sustainable Human Resources Leadership“

„HRM“ kann grundsätzlich als Gesamtheit an Politiken, Prozessen, Praktiken und Wirkungen des Managements von humanen und sozialen Kapitalien einer Organisation verstanden werden. Wenn moderne Organisations- und Führungskonzepte auf eine von kurzfristigen, wettbewerblichen Überlegungen geprägte Personalpolitik stoßen, ist von Situationen auszugehen, in denen dem Ressourcenerhalt nicht ausreichende Aufmerksamkeit zu Teil wird (Olbert-Bock/Winistörfner 2016). Dies liegt daran, dass die positiven Effekte einer ressourcenerhaltenden Praxis auf den Unternehmenswert häufig erst mittel- und längerfristig sichtbar werden und zudem schwierig zu quantifizieren und zu monetarisieren sind.

„Sustainable Human Resources Leadership“ soll in diesem Beitrag als Führungskonzept verstanden werden, um neben Leistungs-

erbringung den Erhalt von humanen und sozialen Ressourcen zu gewährleisten. Hierfür sind geeignete Modelle, Prinzipien und Instrumente zu entwickeln und allen Beteiligten zur Verfügung zu stellen. Notwendigerweise handelt es sich um ein Konzept, das das Gesamtsystem umfasst und die Übernahme von Verantwortung für sich selbst und für andere zulässt.

Der Gegenstand eines Sustainable Human Resources Leadership sind die humanen und sozialen Kapitalien bzw. Ressourcen einer Organisation. Darunter verstehen wir

- ▶ die psychische und physische Gesundheit,
- ▶ die persönlichen und beruflichen Kompetenzen in einem dynamischen Umfeld,
- ▶ Einstellungen wie Engagement und Einsatzbereitschaft sowie
- ▶ die sozialen Beziehungen, die von Belegschaften und ihren Teilgruppen für den Leistungserstellungsprozess der Organisation relevant sind.

### Unterschiedliche Reichweiten eines Sustainable Human Resources Leadership

Die Begriffe „Kapitalien“ bzw. „Ressourcen“ lassen sich im engeren Sinne dazu verwenden, um unterschiedliche Reichweiten einer „nachhaltigen Praxis“ zu charakterisieren. „Humankapital“ lässt sich als der Teil humaner Ressourcen verstehen, aus denen ein Unternehmen

- ▶ in Form eines „Humankapital 1“ (HK1) einen unmittelbaren, aktuellen Nutzen zieht oder
- ▶ in Form von „Humankapital 2“ (HK2) ergänzende Nutzen in der aktuellen oder einer anderen Funktion ziehen könnte.

„Humane Ressourcen“ adressieren darüber hinausgehende Potenziale von Personen bzw. in Form der „Ressourcenbasis“ (Müller-Christ



**Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock**

Sibylle Olbert-Bock leitet das Kompetenzzentrum für Leadership & Personalmanagement, ist Co-Leiterin des Leuchtturms „Nachhaltige Unternehmensentwicklung“ an der FHS St. Gallen. In ihrer aktuellen Forschung fokussiert sie Fragestellungen einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung und Personalpolitik im digitalen Wandel, der Personal- und Karriereentwicklung sowie Facetten des demografischen Wandels.

#### Kontakt

sibylle.olbert@fhs-g.ch  
Te.: +41 71 226 17 66  
www.fhs-g.ch

### Begriffe

- **Humanressourcenbasis (HRB):** Personenspezifische Anlagen und Voraussetzungen für die Ausbildung von Humanressourcen
- **Humanressourcen (HRE):** Gesundheit, Kompetenzen, Einstellungen und Beziehungen, die einer Person im größeren organisationalen Kontext (unabhängig von der aktuellen Organisation und Funktion) zur Verfügung stehen
- **Humankapital 2. Ordnung (HK2):** Gesundheit, Kompetenzen, Einstellungen und Beziehungen, die eine Person potenziell nutzenbringend zum Einsatz bringen könnte (aktuell oder im Rahmen ihres Entwicklungspotenzials innerhalb der Organisation)
- **Humankapital 1. Ordnung (HK1):** Gesundheit, Kompetenzen, Einstellungen und Beziehungen, die eine Person aktuell in einer Organisation nutzenbringend zum Einsatz bringen kann und will.



Abbildung 1:  
Verschiedene Reichweiten  
von „Humankapital“ bzw.  
„Humanen Ressourcen“.

2014) grundlegende Voraussetzungen, um sich in neue Funktionen in neuen Organisationen (HRE) oder über sie hinausgehend (HRB) immer wieder dauerhaft einbringen zu können.

Entsprechend lassen sich in der engen Perspektive als „Humankapital“ der aktuell für die Leistungserstellung verfügbare Teil der Kompetenzen, die aktuelle Gesundheit, das

aber auch solche, die mit Blick auf die künftige Gesundheit, das künftige Maß an Unterstützung und Engagement für das Unternehmen nutzbar sein werden.

Die Unterschiedlichkeit des Umgangs von Organisationen mit ihrem Humankapital lässt sich mit den vorgängig eingeführten Begriffen aus der Perspektive der Nachhaltigkeit beschreiben. Dabei spielen verschiedene Effekte eine Rolle (vgl. Abb. 2). Zunächst erschließt sich die Organisation das für ihre Leistungserbringung wichtige Humankapital, indem sie Personen aus dem volkswirtschaftlichen Umfeld (Arbeitsmarkt) für sich gewinnt und vertraglich an sich bindet. Während der Dauer der Anstellung beeinflusst die Organisation das Humankapital ihrer Belegschaft fortwährend, sowohl gezielt als auch ungezielt: Angestellte lernen und gewinnen an Erfahrung durch ihre Arbeit, bilden sich weiter, gewinnen Kompetenzen, erschließen sich dadurch neue Aufgaben und Einsatzmöglichkeiten. Sie erleben Erfolg, erfahren Wertschätzung, finden Sinn in ihrer Tätigkeit und reifen dadurch in ihrer Persönlichkeit. Auf diese Weise baut die Organisation Humankapital auf. Auch der umgekehrte Weg ist möglich: Mitarbeitende werden nicht ihren Stärken entsprechend eingesetzt, einseitig belastet, über- oder unterausgelastet, nicht immer nur positiver Einflussnahme ausgesetzt, arbeiten unter

„Sustainable Human Resources Leadership“ soll in diesem Beitrag als Konzept verstanden werden, um neben Leistungserbringung den Erhalt von humanen und sozialen Ressourcen zu gewährleisten.

aktuelle Engagement und ein bestehendes, unterstützendes Umfeld fassen, wie in Abb. 1 dargestellt. „Humanressourcen“ umfassen über dieses Verständnis hinausgehende Potenziale, die in Bezug auf Kompetenz bestehen,

gesundheitsschädlichen Bedingungen und sind im schlimmsten Fall durch unzureichende Arbeitssicherheitsmaßnahmen an Leib und Leben gefährdet. Auf diese Weise baut sich Humankapital ab.

### Ziele eines Sustainable Human Resources Leadership in Organisationen und darüberhinausgehend

Wird nur das Zielsystem Organisation betrachtet, bedeutet Nachhaltigkeit im Umgang mit Humankapital, dass langfristig ein organisationales Optimum zwischen Erhalt und Ausbau des bestehenden Humankapitals und Neubeschaffung von Humankapital aus dem Arbeitsmarkt angestrebt wird.

Ist Humankapital sehr günstig zu beschaffen (viele ausreichend qualifizierte Stellensuchende, geringe Rekrutierungskosten, geringe Risikoprämien bei Stellenwechseln), sinkt der Anreiz für Organisationen in den Erhalt und den Ausbau des bestehenden Humankapitals zu investieren. Ist hingegen die Neubeschaffung von Humankapital aufwändig (wenige ausreichend qualifizierte Stellensuchende, hohe Rekrutierungskosten, hohe Risikoprämien bei Stellenwechseln), steigt der Anreiz für entsprechende Investitionen. Wichtig und oft zu wenig berücksichtigt ist dabei die Langfristigkeit. Die Arbeitsmarktsituation kann sich relativ schnell ändern, zum Beispiel durch die politischen Rahmenbedingungen, wie die Regulierung der Zuwanderung.

Arbeitsbedingungen, die das Humankapital fördern und erhalten, können jedoch nur langfristig entwickelt werden. Entsprechende Investitionen in ein gutes Betriebsklima, kompetente Führung etc. zeigen ihre Wirkung oft erst nach Jahren. Genauso bleiben das Humankapital vernichtende Entwicklungen sehr lange unerkannt.

In einer erweiterten, über die einzelne Organisation hinausgehenden Betrachtung spielen zusätzliche Effekte eine Rolle. Baut eine Organisation Humankapital auf die oben beschriebene Weise auf, profitieren dadurch nicht nur die Organisation, sondern auch die Mitarbeitenden als Teile der Gesellschaft, ihre Familien, ihr Umfeld. In der Organisation erworbene Kompetenzen können beispielsweise auch in zivilgesellschaftlichen Funktionen nutzenstiftend eingesetzt werden. Auf diese Weise erzielt die Organisation positive, externe Effekte. Vom

Wird nur das Zielsystem Organisation betrachtet, bedeutet Nachhaltigkeit im Umgang mit Humankapital, dass langfristig ein organisationales Optimum zwischen Erhalt und Ausbau des bestehenden Humankapitals und Neubeschaffung von Humankapital aus dem Arbeitsmarkt angestrebt wird.

verbesserten gesellschaftlichen Umfeld kann sie langfristig wiederum profitieren. Ein gutes Beispiel dafür ist die Berufsbildung. Ein Unternehmen mit hoch spezialisierten Tätigkeiten schafft sich seine Arbeitsmarktbasis durch eine gut ausgebaute Berufsbildung. Das kann sich selbst dann lohnen, wenn potenzielle Mitbewerber und u. U. Trittbrettfahrer von den gut ausgebildeten Fachpersonen ebenfalls profitieren. Ein Abbau von organisationalem Humankapital hingegen bedeutet immer auch einen Abbau von gesellschaftlichem Humankapital. Wer von der Arbeit krank wird, dessen Ressourcen fehlen auch im privaten und zivilen Leben und die Heilungs- und ggf. Versorgungskosten übernehmen die Gemeinschaft der Versicherten oder die Steuerzahlenden. Auf diese Weise verursacht die Organisation negative, externe Effekte in Form von gesellschaftlichen Schäden, für die sie aber nicht aufkommt.

In Zeiten eines primär gegenüber großen Unternehmen wachsenden Misstrauens ist gesellschaftliche Akzeptanz (engl. „licence-to-operate“) besonders wichtig. Diese erreichen Unternehmen unter anderem indem sie zumindest keine erkennbaren gesellschaftlichen Schäden verursachen. Im besten Fall stiften sie Nutzen durch positive, externe Effekte. Unternehmen stehen zunehmend auch unter sozialen Aspekten unter der Beobachtung von Anspruchsgruppen, die belohnend oder sanktionierend auf diese Effekte reagieren. Im schlimmsten Fall droht der Verlust der Licence-to-operate. Wird das Zielsystem Gesellschaft betrachtet,

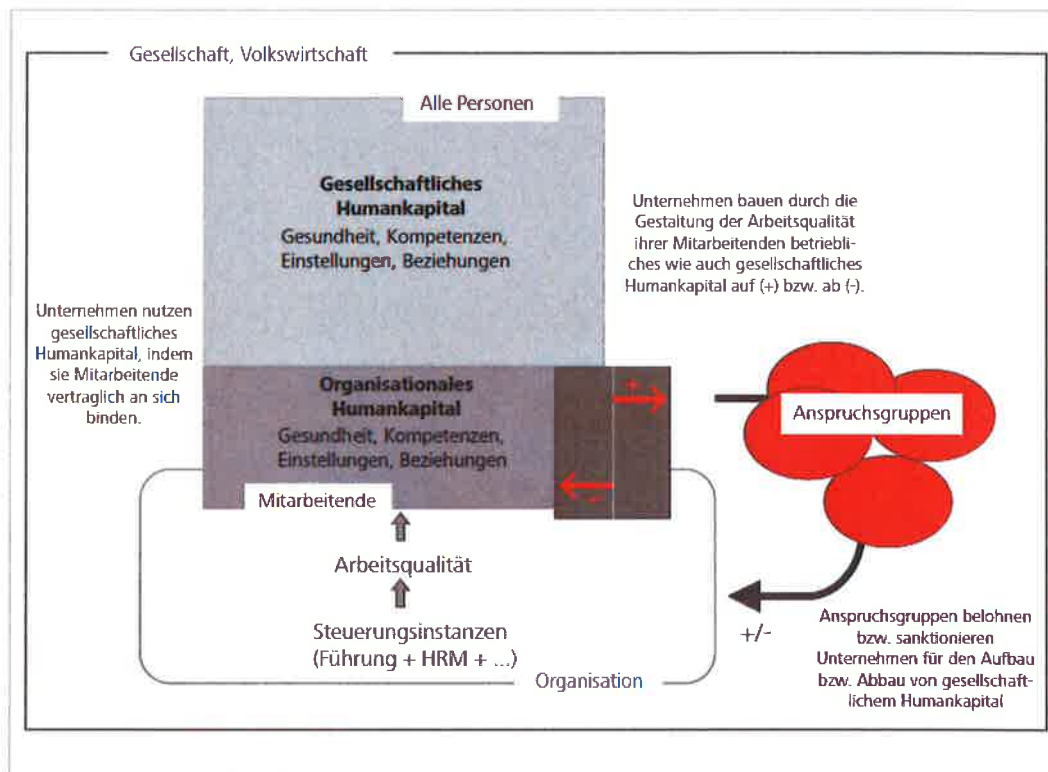


Abbildung 2:  
Verschiedene Zielsysteme im Umgang mit „Humankapital“ bzw. „Humanen Ressourcen“ und die Bedeutung von externen, sozialen Effekten.

bedeutet ein nachhaltiger Umgang mit Humankapital, dass kein gesellschaftliches Humankapital abgebaut wird (z. B. durch Ausbrennen von Mitarbeitenden) sondern erhalten und nach Möglichkeit aufgebaut wird (z. B. durch Qualifikationsmaßnahmen, gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen etc.).

Je nach Personalpolitik ergeben sich in unterschiedlichem Umfang Konflikte zu den Zielsystemen ihres Umfeldes. Bei langfristig orientierten Personalpolitiken ist es im Sinne des Unternehmens selbst, die Ressourcen zu erhalten, von denen es langfristig profitieren möchte. Bei einfach ersetzbaren Arbeitskräften und

kurzfristig orientierter Personalpolitik könnte eine ökonomische Nachhaltigkeit grundsätzlich auch im permanenten Abbau und der Neubeschaffung von frischem Humankapital liegen.

Gesellschaftlich erwünscht wären möglichst hohe Investitionen in Humankapital. Das betriebliche Optimum liegt häufig deutlich tiefer. Gesellschaftliche Integration des Einzelnen, der Zusammenhalt der Gesellschaft, das gemeinsame Bildungsniveau u. Ä. sind eine wesentliche Basis für eine funktionierende, stabile Wirtschaft und damit für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Der Einsatz von humanen Ressourcen ist oft einseitig auf Effizienz- und Kostenziele ausgerichtet. Um das Risiko des Verlusts von Ressourcen zu begrenzen, ist es notwendig, substanzerhaltende Zielsetzungen gleichberechtigt neben Produktivitätsziele zu stellen, zu formulieren und zu verfolgen (Müller-Christ 2014). Das aktuelle HR-Controlling kann dies nur in wenigen Fällen leisten. Die Entwicklung von adäquaten, langfristig orientierten ökonomischen Zielgrößen und sozialen Zielgrößen, welche sich an den zu erwartenden Wirkungen des Umgangs mit humanen und sozialen Ressourcen orientieren, steckt allerdings noch in den Kinderschuhen.

Wird das Zielsystem Gesellschaft betrachtet, bedeutet ein nachhaltiger Umgang mit Humankapital, dass gesellschaftliches Humankapital nicht abgebaut sondern erhalten und nach Möglichkeit aufgebaut wird.

### Ansatzpunkte einer Umsetzung von „Sustainable Human Resources Leadership“

Die Erhaltung von Ressourcen z. B. im Handlungsfeld „Gesundheit“ stellt sich in Unternehmen oft als eigenständiges Aktionsfeld und Reparaturbetrieb dar. Vermutlich wirksamer sind Praktiken, die der Erhaltung der Ressourcen im Rahmen der unmittelbaren Leistungsprozesse Raum bieten, Ressourcen gar nicht erst schädigen und die Teil eines systembezogenen Gesamtkonzepts sind. Seine Umsetzung kann nicht an einzelne Spezialfunktionen delegiert werden. Geschäftsleitung, Linienführungskräfte und Belegschaftsmitglieder sind gefordert, sich mit dem Zustand, der Erhaltung und der Entwicklung der humanen Ressourcen der Organisation zu beschäftigen. Das HRM tritt als „Garant“ dafür ein, dass der Erhaltung der Ressourcen in den Prozessen tatsächlich auch ausreichend Aufmerksamkeit und Aktivität zu Teil wird. Auch kann es die Diskussion um mögliche Ursachen einer zu geringen Erhaltung initiieren. Mit Bedacht ist mit der Etablierung eigenständiger Instrumente und Strukturen vorzugehen: Sie bergen zum einen das Risiko, dass die Beteiligten mit unnötiger Administration belastet werden. Zum anderen könnten sie den Eindruck vermitteln, dass mit ihrer Anwendung der Ressourcenerhaltung Genüge geleistet ist.

Durch die Geschäftsleitung ist eine klare Vorstellung dessen zu formulieren, was unter einer nachhaltigen Personalführung verstanden wird und an wen daher welche Erwartungen gerichtet werden. Es sind ergänzend geeignete Tools für die Fremd- und Selbststeuerung vorzuhalten.

Insgesamt ist ein Denken ausgehend von den auf humane Ressourcen anvisierten Ergebnissen zu entwickeln. Programme und Instrumente standardisieren Vorgehensweisen und vereinfachen das Marketing. Sie ermöglichen es dem Unternehmen, die eigene Attraktivität zu steigern. Sie sind aber stets im Hinblick auf ihre Relevanz für die Erhaltung der Ressourcen zu hinterfragen. Im Falle eines zu geringen Beitrags zu den sozialen und ökonomischen Wirkungen, sind die Ursachen zu analysieren und die richtigen Aktivitäten zu lancieren. Beispielsweise kann die Ursache der Beanspruchung von Mitarbeitenden eine mangelhafte Bemessung von Sollzeiten für die Ausführung ihrer Aufgaben und Erledigung ihrer Ziele sein. „Best

## Geschäftsleitung, Linienführungskräfte und Belegschaftsmitglieder sind gefordert, sich mit dem Zustand, der Erhaltung und der Entwicklung der humanen Ressourcen der Organisation zu beschäftigen.

Practices“ eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) sehen regelmäßig zusätzliche, direkt auf Körper oder Psyche bezogene Maßnahmen vor, aber seltener eine Überprüfung der Personalbemessung zur Verhinderung von Überlastungen.

Gesundheitsförderung ist gemäß Ergebnissen einer unserer aktuellen Studien sowohl in Verantwortung als auch Hauptausführung in vielen Unternehmen weniger bei der Geschäftsleitung oder der Linie angesiedelt, sondern bei der Funktion HRM oder externen Servicedienstleistern (Ammann u. a. 2017). Um eine dauerhafte Wirkung zu erzielen, muss die Erhaltung von Ressourcen im Führungsprozess selbst vorgesehen sein. Ressourcenerhaltung folgt einem präventiven Gedanken.

An dieser Stelle wird deutlich, wie die Funktion HRM als Garant und Unterstützer eines Sustainable Human Resources Leadership auftreten kann. Die Entscheidung zu einem solchen Schritt ist durch die Geschäftsleitung zu lancieren und die Umsetzbarkeit in Kooperation mit dem HRM angemessen zu rahmen. ■



**Herbert Winistörfer**

Herbert Winistörfer, dipl. phil. II, ist Dozent an der ZHAW School of Management and Law und leitet dort das Center for Corporate Responsibility. Sein Forschungsfeld sind Ansätze und Instrumente für Unternehmen zum Umgang mit Themen von Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung. Besondere Schwerpunkte liegen bei der Entwicklung von Strategien und ihrer Umsetzung in Funktionen wie Beschaffung und Personalmanagement.

#### Kontakt

winh@zhaw.ch  
Tel.: +41 58 934 76 75  
www.zhaw.ch

### Kurz und bündig

Humanen und sozialen Ressourcen als Quelle von Innovation kommt eine besondere Bedeutung zu. Dem Aspekt der Ressourcenerhaltung wird im Alltag spontan oft wenig Rechnung getragen. Der Beitrag zeigt auf, wie das Konzept eines nachhaltigen Umgangs mit Ressourcen im Bereich der Mitarbeitenden verstanden und wie ausgehend von den erwünschten Wirkungen eine geeignete Personalführung in Organisationen entwickelt werden kann.



Die Literaturangaben finden Sie unter folgendem Link:  
[bit.ly/2hcCy1Q](https://bit.ly/2hcCy1Q)