

Jutta Kern

Corporate Social Responsibility meets Human Resource Management

Lebensphasenorientiertes HRM –
Ein Konzept zur Umsetzung von CSR-Komponenten
in der Personalarbeit

Verlag Wissenschaft & Praxis

Corporate Social Responsibility meets Human Resource Management

Studienreihe des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE

HERAUSGEGEBEN VON

PROF. DR. JUTTA RUMP

Jutta Kern

Corporate Social Responsibility meets Human Resource Management

Lebensphasenorientiertes HRM –
Ein Konzept zur Umsetzung von CSR-Komponenten
in der Personalarbeit

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-652-9

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2013
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. +49 7045 930093 Fax +49 7045 930094
verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druck und Bindung: Esser printSolutions GmbH, Bretten

Vorwort der Herausgeberin

Deutschland befindet sich in einer Umbruchsphase in Bezug auf die soziale Struktur der Gesellschaft und die politische Verfasstheit. Darüber hinaus werden zunehmend Grundfragen zum ökologischen Bewusstsein gestellt. Insbesondere bedingt durch die demografische Entwicklung werden die Handlungsspielräume des deutschen Staates, was die Steuerung und Finanzierung zentraler Politikfelder wie Bildung, Gesundheit oder Alters- und Pflegeversorgung anbelangt, zunehmend enger. In der Folge ist davon auszugehen, dass immer mehr Aufgaben nur eingeschränkt bzw. nicht mehr wahrgenommen werden. Da diese dennoch von hoher und in Zukunft weiter steigender Bedeutung sind, stellt sich die Frage, wie ihre Steuerung und Finanzierung gestaltet werden sollen. Zum einen wird die Eigenverantwortung jedes Einzelnen stärker in den Fokus rücken, doch auch Unternehmen, die sich auf Dauer qualifizierte, motivierte und gesunde Belegschaften sichern müssen, werden zunehmend in die Pflicht genommen.¹ Schon heute beteiligen sich Unternehmen beispielsweise an Projekten und Initiativen, die originär dem Gesundheits- oder Bildungswesen, der Sozialarbeit etc. zuzuordnen sind.

Für ein solches gesellschaftliches bzw. bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen fällt nicht selten der Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR), die immer mehr zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor wird und keineswegs als „Akt der Nächstenliebe“ missverstanden werden sollte. In der Folge müssen strategisches Wissen und soziale bzw. ökologische Bezüge miteinander verbunden werden. Dies erfordert eine entsprechende Grundausrichtung in der Unternehmensstrategie, Unternehmenskommunikation und Managementpraxis. Darüber hinaus geht es um das Eingehen und Einhalten verbindlicher Vereinbarungen und Verpflichtungen.²

Die vorliegende Publikation wurde als Masterthesis an der Hochschule Ludwigshafen verfasst. Sie hinterfragt die Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen diesen zunehmend verbreiteten CSR-Bemühungen von Unter-

¹ Vgl.: Embacher, Serge/Roth, Roland (2010), S. 7; Reitzig, Jörg (2009), S. 9; Hofmann, Jan/Rollwagen, Ingo/Schneider, Stefan (2007), S. 37.

² Vgl.: Wildner, Martin (2005), S. 5; Blickle, Judith (o.A.); Deutsches CSR-Forum (2010b); CSR Germany (2012a); CSR Germany (2012).

nehmen und einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, die Menschen über den gesamten Erwerbslebenszyklus hinweg begleitet, und zeigt mögliche gemeinsame, praxisnahe Gestaltungsfelder auf.

Als Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) an der Hochschule Ludwigshafen beschäftige ich mich seit langem mit dem Konzept und der praktischen Umsetzung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik und auch mit der gesellschaftlichen Verantwortung, der sich Unternehmen gegenübersehen. Es ist mir daher eine Freude, diese Arbeit, die besonders durch die Ganzheitlichkeit des gewählten Ansatzes und die vorbildliche Verknüpfung von Theorie und Praktikabilität positiv auffällt, in meine Herausgeberreihe im Verlag Wissenschaft & Praxis aufzunehmen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Ihre Jutta Rump

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	11
Abbildungsverzeichnis.....	13
Abstract.....	15
1. Einleitung	17
1.1 Zielsetzung.....	19
1.2 Struktur der Arbeit.....	20
1.3 Begriffsbestimmungen	22
1.3.1 Corporate Social Responsibility	22
1.3.2 Human Resource Management.....	23
1.3.3 Lebensphasenorientiertes Human Resource Management ...	24
2. Corporate Social Responsibility – ein Konzept der Nachhaltigkeit	27
2.1 Historische Entwicklung von CSR.....	27
2.1.1 Die internationale Dimension von CSR	29
2.1.2 Europäische und deutsche CSR-Standards	32
2.1.3 Historische Meilensteine	34
2.2 Einordnung und Begriffsabgrenzung von CSR	35
2.2.1 Corporate Responsibility.....	35
2.2.2 Corporate Governance	36
2.2.3 Corporate Citizenship	37
2.2.4 Corporate Sustainability	38
2.3 Die drei Säulen der Verantwortung – „Tripple Bottom Line“	40
2.3.1 Ökonomische Aspekte	41
2.3.2 Ökologische Gesichtspunkte	41
2.3.3 Gesellschaftlich-soziale Belange.....	42
2.3.4 Die Dimensionen von CSR.....	42
2.4 Unterschiedliche CSR-Konzepte	45
2.4.1 Die CSR-Pyramide von Carroll.....	45
2.4.2 Drei CSR-Verantwortungsbereiche nach Hiß.....	46
2.4.3 Zwei Dimensionen nach Quazi und O’Brian	47

3. Lebensphasenorientiertes Human Resource Management.....	49
3.1 „Das Modell der Lebenszyklen“ – ein Konzept von Graf	49
3.1.1 Biosozialer Lebenszyklus	51
3.1.2 Familiärer Lebenszyklus	53
3.1.3 Beruflicher Lebenszyklus	54
3.1.4 Betrieblicher Lebenszyklus	55
3.1.5 Stellenbezogener Lebenszyklus	57
3.1.6 Zyklusübergreifende Zusammenhänge	58
3.2 „Das lebensereignisorientierte HRM“ – ein Ansatz von Armutat	60
3.3 „Die lebensphasenorientierte Personalpolitik“ – ein Modell von Rump	61
3.4 Dimensionen einer „lebensphasenorientierten Personalpolitik“	63
3.4.1 Work-Life-Balance	63
3.4.2 Employability	64
3.4.3 Demografieorientierung	66
3.4.4 Diversity Management	67
4. Corporate Social Responsibility meets Human Resource Management....	69
4.1 Übergeordnete Einflussfaktoren von HRM und CSR	71
4.1.1 Externe Wirkungsfaktoren	71
4.1.2 Interne Einflussfaktoren	76
4.2 Interne und externe Dimensionen von CSR	79
4.2.1 Investition in Humankapital und Arbeitsschutz	80
4.2.2 Anpassung an den Wandel und Integration in das lokale Umfeld	81
4.2.3 Menschenrechte und Verantwortung der Geschäftspartner	83
4.2.4 Ressourcenmanagement und globaler Umweltschutz	83
4.3 Das Vier-Stufen-Modell von Carroll in der betrieblichen Praxis	84
4.3.1 Ökonomische Grundvoraussetzung – Wirtschaftlicher Erfolg	85
4.3.2 Legale Verantwortung – Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen	87

4.3.3	Ethische Verpflichtung – Werte, Leitbilder, Unternehmenskultur	91
4.3.4	Philanthropische Erwartungen – Gesellschaftliches Engagement	94
4.4	CSR-Aspekte im Kontext der Personalfunktionen	96
4.4.1	Personalmarketing und Personalauswahl	98
4.4.2	Leistungs- und Vergütungsmanagement	101
4.4.3	Personalbetreuung und Personalbindung	103
4.4.4	Personal- und Managementwicklung	105
4.4.5	Personalfreisetzung	106
5.	Blick in die Praxis – eine explorative Studie	109
5.1	Durchführung der Untersuchung	110
5.1.1	Vorbereitung der Untersuchung.....	111
5.1.2	Durchführung der Interviews	113
5.1.3	Nachbereitung der Untersuchung.....	114
5.1.4	Ergebnisse der Untersuchung.....	115
6.	Gestaltungsfelder in der betrieblichen Praxis	147
6.1	Recruiting – Personalgewinnung	150
6.2	Retention – Mitarbeiterbindung	152
6.3	Retirement – Austritt aus dem Unternehmen	166
6.4	Altersstrukturanalyse der Belegschaft	170
6.5	CSR als Wertschöpfungsfaktor	173
6.6	Jobprofile für CS(H)R-Manager.....	177
6.7	Handlungsfelder für Arbeitnehmervertretungen.....	181
7.	Fazit und Ausblick	187
	Quellenverzeichnis	193
	Anhang	203

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AGG	Allgemeine Gleichstellungsgesetze
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ASEM	Asia Europe Meeting
AV	Altersversorgung
BA	Bachelor of Arts
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BEEG	Bundesentgelt- und Elternzeitgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMWI	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BP	Bundespost
BSC	Balance Scorecard
bzw.	beziehungsweise
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
CO2	Kohlenstoffdioxid
CR	Corporate Responsibility
CRM	Cause-Related-Marketing
CSP	Corporate Social Performance
CSR	Corporate Social Responsibility
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
DNS	Desoxyribonukleinsäure (englische Abkürzung – DNA)
EAP	Employee Assistance Program
ESS	Employee Self Service (Mitarbeiterportale)
et al.	et alii (und andere)
EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
f.	folgende

ff.	fortfolgende
FTE	Full Time Equivalent
GC	Global Compact
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HBS	Hans-Böckler-Stiftung
HR	Human Resource
Hrsg.	Herausgeber
HRM	Human Resource Management
ILO	International Labour Organisation
IT	Informationstechnologie
KG	Kommanditgesellschaft
KiföG	Kinderförderungsgesetz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LOP	lebensphasenorientierte Personalpolitik
MKBG	Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz
MSS	Manager Self Service (Führungskräfteportale)
MT	Master Thesis
MuSchG	Mutterschutzgesetz
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
o.J.	ohne Jahr
PC	Personal Computer
PPP	Public Private Partnership
PflegeZG	Pflegezeitgesetz
PR	Public Relation
PWC	PricewaterhouseCoopers
StGB	Steuergesetzbuch
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
UN	United Nation
UNGC	United Nation Global Compact
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VBG	Verwaltungsberufsgenossenschaft
WECD	World Commission on Environment and Development
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau und Struktur der Arbeit.....	21
Abb. 2: Historische Entwicklung von CSR.....	28
Abb. 3: Grundsätze und Kernelement der DIN ISO 26000	32
Abb. 4: CSR – An Integrated Model	34
Abb. 5: Definitorische Präzisierung und Begriffsabgrenzung von CSR	38
Abb. 6: Interne und externe Dimensionen von CSR lt. EU-Grünbuch.....	44
Abb. 7: Die Corporate-Social-Responsibility-Pyramide nach Carroll.....	45
Abb. 8: Drei Verantwortungsbereiche von Corporate Social Responsibility.....	46
Abb. 9: Das zwei-dimensionale Modell von CSR	48
Abb. 10: Entwicklungen im Zusammenhang mit den Lebenszyklen des Menschen	50
Abb. 11: Das biosoziale Zykluskonzept nach Schein	52
Abb. 12: Phasen des beruflichen Lebenszyklus	54
Abb. 13: Phasen des betrieblichen Lebenszyklus.....	56
Abb. 14: Phasen des stellenbezogenen Lebenszyklus	57
Abb. 15: Die drei Hauptzyklen in verschiedenen Phasen	59
Abb. 16: Die Kernkompetenzen der Employability	65
Abb. 17: Die Vielfalt von Diversity.....	68
Abb. 18: Konzeptioneller Bezugsrahmen	70
Abb. 19: CSR – HR – Business – Communication.....	79
Abb. 20: Schlüsselkriterien für das Funktionieren von Institutionen	86
Abb. 21: Das Vier-Generationen-Modell	106

Abb. 22: Ablauf der Untersuchung.....	110
Abb. 23: Aktuelle Projekte und Maßnahmen in den Unternehmen	117
Abb. 24: Wertschöpfende HR-Aktivitäten	120
Abb. 25: CSR-Kriterien aus der Sicht der Arbeitnehmervertreter	124
Abb. 26: Aktuelle CSR-Maßnahmen in den Unternehmen	126
Abb. 27: Motive für das Engagement der Unternehmen.....	130
Abb. 28: LOP-Maßnahmen/Instrumente in den Unternehmen	139
Abb. 29: Berufliche Lebensphasen	140
Abb. 30: Mögliche Leistungen in verschiedenen beruflichen Phasen.....	142
Abb. 31: Gestaltungsfelder von CSR und LOP	148
Abb. 32: Schlüsselqualifikationen	162
Abb. 33: Aufgaben beim lebensereignisorientierten Ausstiegsmanagement	167
Abb. 34: Beispiel einer Altersstrukturanalyse	171
Abb. 35: Die CSR-Scorecard und ihre vier Perspektiven	176
Abb. 36: Job description HR Manager im Rahmen von CSR-Aktivitäten....	178
Abb. 37: Job description HR Manager im Rahmen von LOP-Aktivitäten....	179
Abb. 38: Einfluss auf die Arbeitnehmervertreter	184
Abb. 39: Die Verkürzung der Erwerbszeit	204
Abb. 40: Entwicklungsphasen und Aufgaben nach Levinson.....	205
Abb. 41: Welches sind die drängenden und kritischen Herausforderungen im HR-Management weltweit?	209

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is becoming a more and more important issue for many companies all over the world and the Human Resource Management departments could play a vital role in this concept. The idea of CSR includes economical, ecological and social aspects and is divided into an internal and an external dimension. The external dimension relates to business partners, suppliers, clients, the respect for human rights, the global protection of the environment and the integration into the local community. The internal dimension is mainly focused on the employees and implies aspects like employability, lifelong learning, empowerment, avoidance of discrimination, respectful adjustment to changes, work-life-balance aspects as well as health and safety arrangements. This includes in principle also a positive commitment to diversity, a fair and gender neutral HR policy, verifiable performance measurements and evaluation systems as well as transparent training & development policies.

An organization, which reflects these criteria, reflects also a high level of Corporate Social Responsibility with a view onto a sustainable management and creates a culture, which is perceived as open, fair and attractive to potential and existing employees. In the frame of the demographical change and the expected deficit of experts, the labor market position of young and well educated employees will improve. In the future they will analyze carefully if the current or potential employer suits their personal value systems. This includes also that a potential employer should be able to offer interesting concepts to adjust the working conditions to individual and private situations and requirements.

The present Master Thesis **“Corporate Social Responsibility meets Human Resource Management”** investigates two – at a first glance – totally different topics. The target of this thesis is to find out if the concept of a **“Life Cycle orientated Management Policy”** supports the implementation of CSR aspects into the personnel work. By means of an expert interview based on a scripted

guideline³ it has been examined if and how the two mentioned topics have already been recognized, considered or implemented by the interviewed companies. The results have shown that "Corporate Social Responsibility" as well as the idea of a "Life Cycle orientated HRM" are already part of the daily work. But all interviewees confirmed that they have not recognized the potential of these two topics for the future role of the HRM as respected strategic business partner. CSR has a verifiable positive impact on employee morale, loyalty, motivation, commitment and recruitment. CSR activities can also contribute to the branding of a company. The common fields of possible activities, mainly based on the survey, are presented in chapter 6 of this thesis.

³ Da es im Englischen keine Bezeichnung für den Begriff „leitfadengestütztes Experteninterview“ gibt, wurde als begriffsnaher Übersetzung folgende „expression“ gewählt „expert interview based on a scripted guideline“.

1. Einleitung

Die Unternehmen sind Teil der Gesellschaft und stehen mit dieser in einer direkten und engen Wechselbeziehung. Sie versorgen die Gemeinschaft mit Waren und Dienstleistungen, bieten gleichzeitig Ausbildungs- und Arbeitsplätze, ein damit verbundenes Einkommen, wodurch der Wohlstand gefördert wird und somit auch die soziale Stabilität. Viele Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass die Übernahme von gesellschaftlich-sozialer Verantwortung eine Voraussetzung für nachhaltiges und erfolgreiches Wirtschaften und somit einer gut funktionierenden Austauschbeziehung mit der Gesellschaft ist. In diesem Zusammenhang hat das Thema „Corporate Social Responsibility“ (CSR) in jüngster Vergangenheit zunehmend an Bedeutung gewonnen. Das CSR-Konzept basiert auf der freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und zwar über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus. CSR beinhaltet ökonomische, ökologische und gesellschaftlich-soziale Aspekte und hat eine unternehmensinterne und eine unternehmensexterne Dimension. Die externen Handlungsfelder umfassen das Engagement im lokalen Umfeld, die Beziehung zu Lieferanten und Geschäftspartnern, die Beachtung der Menschenrechte und den globalen Umweltschutz. Die interne Dimension richtet das Augenmerk im Schwerpunkt auf die Mitarbeiter⁴ und somit auf das Humankapital, den Arbeitsschutz und die Begleitung von und Anpassung an Veränderungen. Sehr häufig wird CSR nur mit externen Aktivitäten wie Spenden, Stiftungen oder Sponsoring in Verbindung gebracht. Ein wirklich glaubwürdiges CSR-Konzept beginnt jedoch mit der Umsetzung von Maßnahmen im Bereich der internen Dimension – und somit bei der sozialen Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitern – dem in einer Wissensgesellschaft wohl wertvollsten Wertschöpfungsfaktor.

Trends wie die demografische Entwicklung oder die veränderte Werteausrichtung der Gesellschaft haben eine nicht zu unterschätzende Wirkung auf den Wertschöpfungsfaktor „Mensch“. Die Anzahl der erwerbsfähigen Personen wird zurückgehen und die Belegschaft wird gleichzeitig insgesamt älter wer-

⁴ Zur besseren Lesbarkeit wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit nur die männliche Form der Begriffe „Mitarbeiter“, „Arbeitnehmer“, etc. verwendet. Diese schließt die weibliche Form selbstverständlich mit ein.