

Management-Reihe Corporate Social Responsibility  
René Schmidpeter *Hrsg.*

Thomas Doyé *Hrsg.*

# CSR und Human Resources Management

Die Relevanz von CSR für  
modernes Personalmanagement

 Springer Gabler

---

# Management-Reihe Corporate Social Responsibility

**Reihenherausgeber**

René Schmidpeter

Dr. Jürgen Meyer Stiftungslehrstuhl für  
Internationale Wirtschaftsethik und CSR

Cologne Business School

Köln,

Deutschland

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnt in der Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Die Management-Reihe Corporate Social Responsibility geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens davon abhängen wird, wie es den gegenwärtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern begegnet. Unternehmer und Manager sind im eigenen Interesse dazu aufgerufen, ihre Produkte und Märkte weiter zu entwickeln, die Wertschöpfung ihres Unternehmens den neuen Herausforderungen anzupassen sowie ihr Unternehmen strategisch in den neuen Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit zu positionieren. Dazu ist es notwendig, generelles Managementwissen zum Thema CSR mit einzelnen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen (z.B. Finanz, HR, PR, Marketing etc.) zu verknüpfen. Die CSR-Reihe möchte genau hier ansetzen und Unternehmenslenker, Manager der verschiedenen Bereiche sowie zukünftige Fach- und Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Wissen und ihre Kompetenz im immer wichtiger werdenden Themenfeld CSR zu erweitern. Denn nur wenn Unternehmen in ihrem gesamten Handeln und allen Bereichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, können sie auch in Zukunft erfolgreich Geschäfte machen. Die Verknüpfung dieser aktuellen Managementdiskussion mit dem breiten Managementwissen der Betriebswirtschaftslehre ist Ziel dieser Reihe. Die Reihe hat somit den Anspruch, die bestehenden Managementansätze, durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen, um so durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen.

---

Thomas Doyé  
(Hrsg.)

# CSR und Human Resource Management

Die Relevanz von CSR für modernes  
Personalmanagement

*Herausgeber*  
Thomas Doyé  
Vizepräsident  
Technische Hochschule Ingolstadt  
Ingolstadt  
Deutschland

ISSN 2197-4322

ISBN 978-3-662-47682-6

DOI 10.1007/978-3-662-47683-3

ISSN 2197-4330 (electronic)

ISBN 978-3-662-47683-3 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

### *Gender-Hinweis*

*In den Beiträgen in diesem Buch wird weitgehend die männliche Form verwendet. Dies dient ausschließlich der leichteren Lesbarkeit. Es sind jeweils die Geschlechter insgesamt gemeint.*

---

# Vorwort des Reihenherausgebers: Mitarbeiter als Verantwortungsträger

Nachhaltigkeit und Verantwortung von Unternehmen werden in der Öffentlichkeit immer breiter diskutiert. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Argumenten warum Corporate Social Responsibility (CSR) nicht nur positive Effekte für die Gesellschaft, sondern auch für den betriebswirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen generiert. CSR entwickelt sich zu einem neuen Managementansatz, der sowohl in Theorie als auch in der Praxis immer mehr Anerkennung erlangt. In dieser Perspektive spielen die Mitarbeiter eine herausragende Rolle: Zum einen sind sie Träger der Verantwortung in den täglichen unternehmerischen Prozessen, zum anderen sind sie Mitgestalter der Unternehmenskultur und -strategie und damit sind ihr Wissen und ihre Fähigkeiten die Basis einer nachhaltigen Unternehmensführung.

Immer mehr Entscheidungsträger und Mitarbeiter erkennen heute, dass mit CSR nicht nur der defensive Compliance-orientierte Ansatz, sondern immer öfter auch ein proaktiver strategischer Managementansatz gemeint ist. CSR bedeutet nicht nur „füge keinen Schaden zu“, sondern auch „generiere Mehrwert für dein Umfeld“ und „sei innovativ in der Lösung wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Herausforderungen!“

Dabei entstehen ganz neue Fragen im Personalbereich: Welche personalpolitischen Rahmenbedingungen benötigen wir, um das Mitarbeiterpotenzial bestmöglich zu entfalten und für aktuelle Fragen der Nachhaltigkeit im Unternehmen zu aktivieren? Wie kann eine Unternehmenskultur entstehen, die die Verantwortung des Einzelnen fördert und gleichzeitig unternehmerische Verantwortung in allen wesentlichen Prozessen adressiert? Wie können interne Anreizstrukturen aussehen, die Innovationen ermöglichen, welche gleichzeitig gesellschaftlichen und unternehmerischen Mehrwert schaffen? Wie können Führungskräfte entwickelt bzw. unterstützt werden, die gesellschaftliche Herausforderungen als unternehmerische Chance begreifen und aktiv an deren unternehmerischer Lösung mitwirken? Wie können proaktive CSR-Strategien durch das HR-Management umgesetzt und alle Mitarbeiter positiv integriert werden?

All diese Fragen wurden im Personalbereich viel zu lange vernachlässigt. Es fehlt oftmals ein systematischer Diskurs zwischen der aktuellen CSR-Diskussion und dem HR-Management. Daher wird von manchen Managementwissenschaftlern das HR-Management nur als Erfüllungsgehilfe des strategischen Managements gesehen, andere reduzieren CSR nur auf Spenden bzw. auf Wohlfühlthemen. Beide Sichtweisen verhindern

eine proaktive CSR-Strategie mehr, als sie diese fördern! Die vorliegende Publikation zielt deshalb darauf ab, das integrative Wechselspiel zwischen einem unternehmerischen CSR-Ansatz und dem breiten Know-how und den konkreten Instrumenten des HR-Managements aufzuzeigen.

Die Unternehmen stehen gegenwärtig vor der drängenden Herausforderung, aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen (z. B. Demografie) proaktiv zu lösen. Verantwortliches Unternehmertum heißt dabei immer auch die eigene Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit zu stärken. Die zentralen Fragen lauten daher: Wie kann ein professionelles CSR-Verständnis die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöhen und neue Innovationsimpulse im HR-Management generieren? Wie werden ökologische und soziale Themen direkt oder indirekt den unternehmerischen Erfolg des Unternehmens positiv beeinflussen? Welchen Beitrag kann das HR-Management dafür liefern? Nur wenn die Personalverantwortlichen valide Antworten auf diese Fragen finden, wird die strategische Bedeutung und der Einfluss des Personalbereichs im Unternehmen in Zukunft zunehmen und die Personalabteilung ein wichtiger Partner in der Planung und Umsetzung von integrativen CSR-Unternehmensstrategien.

In der Managementreihe Corporate Social Responsibility schließt die vorliegende Publikation mit dem Titel „CSR und HR-Management“ damit die Lücke zwischen der aktuellen CSR- und HRM-Diskussion. Es wird dabei deutlich, dass die Frage nach der richtigen Ausgestaltung von Personalthemen und -instrumenten sehr differenziert zu beantworten ist und entscheidend zum Erfolg von CSR-Strategien beiträgt. Alle Leser sind damit herzlich eingeladen, die in der Reihe dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen sowie mit den Herausgebern, Autoren und Unterstützern dieser Reihe intensiv zu diskutieren. Ich möchte mich last but not least sehr herzlich beim Herausgeber Prof. Dr. Thomas Doyé für sein großes Engagement, bei Michael Bursik und Frau Janina Tschek vom Springer-Gabler-Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe aufrichtig bedanken und wünsche Ihnen, werte Leserinnen und werte Leser, nun eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter



---

## Überblick über die Autoren

**Dr. Christoph Anz** zeigt die Verantwortung des internen Bildungsmanagements auf, unterschiedliche Interessen bedienen zu müssen, ohne dabei die Kernziele aus den Augen zu verlieren. Zwei wesentliche Grundbedingungen prägen erfolgreiches Bildungsmanagement: Einerseits muss das Bildungsmanagement eng verbunden sein mit der Strategieentwicklung und -umsetzung des Unternehmens und andererseits muss es Einfluss nehmen hin zu einer qualifizierungsaffinen Unternehmenskultur.

Laut **Matthias Busold** ist der Auswahlprozess die Visitenkarte des Unternehmens auf dem zunehmend umkämpften Arbeitsmarkt. Vor dem Hintergrund sich verändernder Arbeitsmärkte wird der Rekrutierungsprozess zu einem Teil des Corporate-Social-Responsibility-Ansatzes. Eine strategische Ausrichtung ist notwendig, um den Auswahlprozess in die CSR des Unternehmens einzubinden.

**Prof. Dr. Utho Creusen** und **Christiane von der Heiden** zeigen in ihrem Beitrag den Zusammenhang zwischen Corporate Social Responsibility und Werteorientierung auf, indem sie den Ansatz der Werteorientierung als Führungsmethode des Corporate-Social-Responsibility-Modells einführen. Werteorientierung wiederum ist ein Element des Positive-Leadership-Ansatzes, der aus der Positiven Psychologie entstanden ist und sich mit der Frage des Sinns, dem Warum, beschäftigt.

**Prof. Dr. Thomas Doyé** erläutert in seinem Einführungsbeitrag fünf aufeinander aufbauende Einflussebenen von CSR in Unternehmen, die bislang seitens der Unternehmen noch völlig unterschiedlich besetzt sind. Er beschreibt die besondere Relevanz von HR in CSR und die daraus resultierende besondere Verantwortung der HR-Funktion. CSR als neues Strukturprinzip bringt er ein in die Diskussion, indem er die abweichende strukturelle Bedeutung von CSR in anderen Volkswirtschaften darstellt.

**Prof. Dr. Anja Karlshaus** stellt klar, dass unsere Arbeit schon das Ergebnis von Arbeitsteiligkeit ist. Warum soll dann unsere eigene Arbeit nicht weiter teilbar sein. Dass dies auch für Führungskräfte zutrifft, erläutert sie eingehend in einem wissenschaftlich fundierten Beitrag. Sie postuliert, dass Führen in Teilzeit prinzipiell immer möglich ist, und sie zeigt die Relevanz

von Teilzeitführungsmodellen als Bestandteil einer nachhaltigen Personalpolitik anhand von Teilzeitführungsinitiativen deutscher Großunternehmen auf.

**Birgit Kohlmann** schildert beispielhaft, welche Auswirkungen Compliance auf die Vergabe von Incentives hat. Weil sich die Controllingabteilungen in den Unternehmen des kaum kalkulierbaren „Return of Investment“ bewusst sind und Compliance zum „Unwort der Incentive-Branche“ wurde, kam es hier zu teilweise gravierenden Umsatzrückgängen sowie deutlichen Veränderungen in der Ausgestaltung von Incentives.

**Stefan Michels** erläutert, inwieweit sich die Teilnahme an einem Aktionstag auf die verschiedenen Dimensionen des Organizational Citizenship Behavior auswirkt. Die angenommenen Zusammenhänge werden quasiexperimentell empirisch überprüft. Mit dem Ergebnis, dass sich die ehrenamtliche Tätigkeit nicht nur positiv auf die Eigeninitiative des Mitarbeiters auswirkt, sondern auch, dass die verschiedenen Dimensionen des Organizational Citizenship Behavior bei den ehrenamtlichen Helfern deutlich höher ausgeprägt sind.

**Prof. Michael Müller-Camen** und **Iris Maurer** zeigen die Entwicklung zu „nachhaltigem Personalmanagement“ auf. Sie erläutern, wie die HR-Funktion eine wichtige Rolle bei der Implementation von Nachhaltigkeitsstrategien spielen kann. Und sie stellen dar, warum gerade HR ein wesentlicher Treiber für CSR werden kann.

**Dr. Gabriele Lüke** und **Dr. Antje Kuttner** schildern, wie CSR-affine Unternehmer aus ihrer unternehmerischen Fürsorgepflicht heraus das Management ihrer Humanressourcen ernst nehmen. Sie tun dies für die Mitarbeiter an sich, aber auch für ihre Unternehmen, denn diese profitieren auch von fürsorglich betreuten und damit leistungsbereiteren und leistungsfähigeren Mitarbeitern. Die Autorinnen zeigen anhand von fünf klassischen Maßnahmen auf, dass sich HRM nicht nur menschlich, sondern auch ökonomisch rechnet.

**Prof. Dr. Lars Rademacher** erläutert den zunehmenden Einfluss von CSR auf die Arbeitgeberattraktivität. Die Wertorientierung der Unternehmen hat bei der Wahl des Arbeitgebers einen hohen Stellenwert erlangt und das nicht nur bei der jüngeren Generation. Die Nachhaltigkeitsorientierung des Arbeitgebers beeinflusst nicht nur dessen Attraktion, sondern auch die Retention und die Leistungsmotivation.

**Dieter Schöffmann** weist in seinem Beitrag darauf hin, dass das gesellschaftlich verantwortliche Unternehmenshandeln im Wesentlichen durch das praktische werteorientierte Handeln der Mitarbeiter geprägt wird und dass dieses Handeln insbesondere durch Formen des „Lernens in fremden Welten“ gefördert werden kann. Personalentwicklern bieten sich hier drei kombinierbare Möglichkeiten an, die beschrieben werden.

**Tim Thielicke** zeigt auf, wie behinderte Menschen zur größeren Vielfalt in der Organisation beitragen, indem sie diese inklusiv an der Arbeitswelt teilhaben lassen und dabei wirtschaftlicher

werden. Inklusion bricht die immer noch dominierenden Normen der Arbeitswelt auf und führt zu erweiterten Sichtweisen. Dies fördert die Humanisierung von Arbeit, von Organisationen und damit auch des kapitalistischen Systems.

**Nobue B. von Wurzbach** erläutert Diversity-Management sehr anschaulich am Beispiel eines internationalen Trainingsprogramms der Continental AG, das auf Basis eines Forschungsprojektes der Universitäten Washington, Harvard und Virginia entwickelt wurde. Den Führungskräften wird anhand dieses Konzeptes das Vorhandensein unbewusster Voreingenommenheit (Unconscious Bias) bewusst gemacht sowie die ungewollte Wirkung dessen auf Entscheidungsfindung und Führungsverhalten. Die Autorin erklärt mit welchen Maßnahmen dagegen vorgegangen werden kann.

**Prof. em Dr. Dieter Wagner** zeigt auf, wie Corporate Social Responsibility in Klein- und Mittelbetrieben umsetzbar ist. Er erläutert anhand eines Forschungsprojektes, wie innovative, flexible und praxisgerechte Personaleinsatzkonzepte kleinen und mittleren Unternehmen helfen, um am Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben. Sie verkörpern zugleich einen konkreten Ansatz der Corporate Social Responsibility und leisten einen wichtigen Beitrag zur Fach- und Führungskräfteicherung bei KMUs.

**Christoph Zeckra** schildert eindrucksvoll die Notwendigkeit des Brückenschlags zwischen den Sektoren Unternehmen, Politik und Gesellschaft. Mit seinem Beitrag zu Corporate Volunteering erläutert er gelebte gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen sowie die Vorteile, die sie daraus ziehen. Diese sollten sich nicht nur der ökonomischen Wertschöpfung verpflichtet sehen, sondern ihre Geschäftstätigkeit als ganzheitliche Verantwortung begreifen.

**Matthias Zeuch** belegt beispielhaft, dass positive Beschäftigungsbedingungen immer mehr zu einem Erfolgsfaktor für Unternehmen werden. Mitarbeiter in modernen Wertschöpfungsprozessen werden nicht mehr einfach „funktionieren“. Vielmehr hat deren Einsatzbereitschaft in einem immer ungewisser werdenden Umfeld einen starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Rolle HR in CSR

<b>CSR als Leitprinzip für Human Resource Management</b> .....	3
Thomas Doyé	

<b>Nachhaltiges Personalmanagement</b> .....	17
Iris Maurer und Michael Müller-Camen	

## Teil II Leadership

<b>Der Ehrbare Kaufmann und Human Resource Management</b> .....	33
Gabriele Lüke und Antje Kuttner	

<b>Werteorientierung als Leadership Tool der Corporate Social Responsibility</b> ...	47
Christiane von der Heiden und Utho Creusen	

<b>Führung in Teilzeit: Herausforderung und Chance für eine nachhaltige Personalpolitik</b> .....	69
Anja Karlshaus	

## Teil III Arbeitgeber-Attraktivität

<b>Wenn der Sinn von CSR erlebbar wird</b> .....	101
Lars Rademacher	

<b>Corporate Social Responsibility durch Mitarbeiterorientierung</b> .....	125
Matthias Zeuch	

<b>Corporate Social Responsibility in Klein- und Mittelbetrieben Flexible Personaleinsatzstrategien und das Problem der Fach- und Führungskräfteversicherung</b> .....	135
Dieter Wagner	
<b>Teil IV Auswählen – Qualifizieren – Motivieren</b>	
<b>Professioneller Auswahlprozess – Ein Instrument des CSR</b> .....	147
Matthias Busold	
<b>Bildungsmanagement – Beitrag zum Unternehmenserfolg als soziale Verantwortung?</b> .....	159
Christoph Anz	
<b>CSR- und Incentivemanagement</b> .....	181
Birgit Kohlmann	
<b>Teil V Diversity</b>	
<b>Diversity Management am Beispiel eines internationalen Trainingsprogramms der Continental AG</b> .....	195
Nobue B. v. Wurzbach	
<b>Vielfalt in der Organisation durch die Inklusion von behinderten Menschen</b> .....	209
Tim Thielicke	
<b>Teil VI Gesellschaftliches Engagement</b>	
<b>Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung und Personalentwicklung durch Engagement</b> .....	221
Dieter Schöffmann	
<b>Gesellschaftlicher und demografischer Wandel: Wake-up Call für ein strategisches Corporate Volunteering</b> .....	231
Christoph Zeckra	
<b>Employee Volunteering und Organizational Citizenship Behavior</b> .....	247
Stefan Michels	

---

**Teil I**  
**Rolle HR in CSR**

---

# CSR als Leitprinzip für Human Resource Management

CSR und HR

Thomas Doyé

---

## 1 Entwicklung CSR

CSR ist wie Bio, erst belächelt und mittlerweile zunehmend ernst genommen. Aus der Nische Bio ist ein eigenständiger Markt geworden. Bioprodukte haben das Image des Ökofreaks längst verlassen. Nicht nur Biosupermärkte boomen, selbst die Discounter haben den Biomarkt für sich entdeckt: Wir Verbraucher sind mittlerweile bereit, für Bioprodukte mehr zu bezahlen. Getragen von dem Wunsch nach gesünderer Ernährung sowie artgerechterer Tierhaltung, was primär unserem besseren Gewissen dient.

Corporate Social Responsibility ist auf einem vergleichbaren Weg. Wenn Kinderarbeit vor zehn Jahren noch zwar als unerwünscht, aber in Kauf genommen wurde, führt dies heute selbst bei angesagten Labels zu erheblichen Umsatzeinbußen. Selbst wenn dies beim 3rd-tier-Zulieferer in Asien passiert – und damit für den Händler des Endprodukts kaum kontrollierbar ist.

Unsere Ansprüche als Konsumenten an eine stärkere gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen wachsen weiter. Wir Verbraucher erwarten verstärkt, dass die Unternehmen sich nicht nur an die rechtlichen Rahmenbedingungen halten. Auch reine Philanthropie war gestern. Wir erwarten, dass der großzügig für soziale und kulturelle Zwecke gespendete Gewinn auch unter Einhaltung der CSR-Regeln erwirtschaftet wurde. Das „Reinwaschen“ von gemeinschädlichem Wirtschaften (etwa durch umweltschädliche Produktion) durch gönnerhafte Geschenke an die Kommune wird immer weniger toleriert. Erwartet wird zumindest eine Win-win-Situation (CSR als Bestandteil der Unternehmensstrategie).

---

T. Doyé (✉)

Technische Hochschule Ingolstadt, Esplanade 10, 85049 Ingolstadt, Deutschland  
E-Mail: Thomas.Doye@thi.de