

Nachhaltigkeit ist mehr als eine optionale Good Practice

Unternehmen sind gefordert, Nachhaltigkeit in ihrer Strategie und ihren operativen Prozessen zu verankern. Vor allem die Einbindung von Social-Aspekten in den Employee Lifecycle, also jene Phasen, die Mitarbeitende im Unternehmen durchlaufen, erweist sich als herausfordernd für HR – aber sie eröffnet auch Chancen.

Im Rahmen der öffentlichen Debatte um Nachhaltigkeit rücken neben Environment- und Governance-Themen mehr und mehr soziale Aspekte in den Vordergrund. Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, flexible Arbeitszeitmodelle oder diskriminierungsfreie Vergütung sind nur einige der in der Öffentlichkeit aufgegriffenen Diskussionspunkte. Gleichzeitig hat die Coronapandemie die Arbeitswelt rapide verändert, und auch die Auswirkungen langfristiger demografischer Entwicklungen werden offensichtlicher. Wenn Jahr für Jahr mehr Menschen den Arbeitsmarkt verlassen als nachrücken, dann ist klar: Der Fachkräftemangel hat sich zu einem grundsätzlichen Arbeitskräftemangel entwickelt. Wer hier nicht die richtigen Rahmenbedingungen schafft, kann nicht wettbewerbsfähig bleiben. Das merken auch institutionelle Investoren. Aus einer Perspektive der Wertsicherungen und des Risikomanagements fordern sie von ihren Investments eine stärkere Berücksichtigung von mitarbeiter-spezifischen Aspekten sowie konkrete Informationen und Kennzahlen aus dem Human-Capital-Management.

Daneben adressieren Regulatoren und Gesetzgeber stärker denn je Nachhaltigkeit und den sozialen Aspekt aus dem ESG-Spektrum. So wurde der Nachhaltigkeitsbericht durch die EU mit der CSR-Richtlinie und den ESR-Standards auf eine Stufe mit dem Finanzbericht gestellt – ein deutliches Signal, dass Nachhaltigkeit keine optionale Good Practice darstellt, sondern fest in unternehmerische Entscheidungen einzubeziehen ist.

Differenzierte Rollen und Aufgaben für HR

Die geschilderten Entwicklungsstränge resultieren in einem stärkeren Fokus auf das HR-Management. Generell ist die HR-Funktion essenziell für die Umsetzung der ESG-Facetten, wenngleich sie unterschiedliche Rollen mit unterschiedlichem Einfluss auf die Zielerreichung einnimmt:

- \ Im Bereich „E“ (Environment) ist HR Umsetzer von Anforderungen und Services. So geht es im Rahmen von Green HR darum, Arbeitsprozesse innerhalb von HR energie- und ressourcenschonender zu gestalten und Mitarbeitende dabei zu unterstützen, ihren Verbrauch zu reduzieren, zum Beispiel durch die Verringerung der Reisetätigkeit.
- \ In puncto „G“ (Governance) ist HR meist an konkrete Prozesse gebunden. Ähnlich wie in der Finanzabteilung sind regulatorische Anforderungen zu erfüllen und das Reporting von Kennzahlen sicherzustellen. Dazu gehört beispielsweise das Erreichen von Diversitätsquoten im Vorstand oder Aufsichtsrat.
- \ Im Gegensatz zu „E“ und „G“ übernimmt HR im Aufgabenfeld „S“ (Social) die Rolle des aktiven Gestalters und leistet einen signifikanten Beitrag zur Unternehmensstrategie.

HR-Produkte und -Prozesse anpassen

Die nachhaltige Integration von sozialen Aspekten in die HR-Strategie ist somit eine neue und zugleich eine der herausfor-

derndsten Aufgaben für die HR-Funktion. Viele Unternehmen haben ihre HR-Produkte und -Prozesse bereits angepasst, beispielsweise durch die Abbildung von ESG-Zielen in der Vorstands- und Topmanagementvergütung. Auch bei den Kompetenzprofilen im Aufsichtsrat wird immer häufiger das Thema Nachhaltigkeit angeführt, wie die 2023 veröffentlichte Studie „Nachhaltigkeit im Visier von Investoren“ der hkp/// group zeigt.

Aus Sicht eines Unternehmens stellt sich aber die Frage, wie die Integration von Nachhaltigkeit nicht nur in Teilaspekten, sondern entlang des gesamten Employee Lifecycle gelingen kann. Derartige Überlegungen zwingen HR über kurz oder lang in Auseinandersetzungen mit den relevanten Prozessen. Denn um sinnvoll, konsistent und glaubwürdig über die ESG-Integration berichten zu können, braucht es eine durchgehende, tragfähige Prozess- und Kennzahlenbasis im Human-Capital-Management. Diese ist heute oft noch nicht gegeben. Mit Blick auf die Dringlichkeit der externen Anforderungen sowie die zahlreichen internen Schnittstellen sollten Unternehmen unverzüglich damit starten – warum nicht mit HR im Driver's Seat!? ●

Anna-Maria Hirschfeld
Senior Manager, hkp/// group, Frankfurt/M.

Frank Gierschmann
Partner, hkp/// group, Frankfurt/M.
frank.gierschmann@hkp.com

Lesen Sie mehr zum Thema in unserem Schwerpunkt „ESG im HRM“ ab Seite 14.