

# Die Aufgaben

**DGFP //  
Kompetenzforum**  
HR goes ESG  
2 Online-Module am  
4. und 6. Juli 2023  
[www.dgfp.de/  
veranstaltung/](http://www.dgfp.de/veranstaltung/)

# von HR nehmen zu

## Schlüsselthema Nachhaltigkeit: Folgen für Arbeit und Arbeitsplätze

Längst formulieren nicht nur Beschäftigte und Interessenvertreter ihre Erwartungen an ein nachhaltiges Unternehmen, die Folgen des Klimawandels tangieren inzwischen sogar die Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsplätzen.

Wie steht es um das „S“, das „Social“, in ESG? Es gibt eine Reihe von begrüßenswerten Angeboten für die Mitarbeitenden, aber der rote Faden, das übergreifende Konzept, fehlt häufig.

In den Personalbereichen ist das Thema Nachhaltigkeit bekannt, aber konkrete Umsetzungsprojekte haben noch nicht richtig Fahrt aufgenommen. Zwar entstehen zu Environment, Social und Governance (ESG), den wesentlichen Arbeitsbereichen, wenn Nachhaltigkeit eingeführt werden soll, zunehmend Stabsstellen und Projekte, wichtig wäre indes die Integration des Themas in das operative Tagesgeschäft. In vielen Unternehmen spielt zudem vor allem das „E“ eine dominante Rolle: Die Messung des Energieverbrauchs, die Erfassung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks des Unternehmens, die Kreislaufwirtschaft für Produkte und die Umweltbelastung von Produktionen erfahren Aufmerksamkeit und operative Bearbeitung. Das „G“ wird durch die Umsetzung etwa des „Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes“, Compliance-Regelungen und umfangreiche Unternehmensrichtlinien zu Verhalten und Ethik bedient.

Aber das „S“, was macht das „Social“, das eigentlich im Personalbereich seinen Heimathafen finden müsste? Die Nahaufnahme ergibt, dass kleinere Instrumente, angefangen vom Gesundheitsmanagement bis hin zum E-Bike als „S“-Beitrag gefeiert werden. Aber der rote Faden, das übergreifende Konzept und die ganzheitliche Einbindung in die ESG-Thematik – wie sieht es damit aus?

### Vier Wirkkräfte

Derzeit wirken vor allem vier Kräfte, damit Nachhaltigkeit in den Unternehmen ankommt und zu notwendigen Veränderungen führt:

- \ Der Gesetzgeber verändert die Regulatorik;
- \ der Markt fragt nach anderen Produkten, die Kundschaft ist sensibler;
- \ der Finanzbereich ändert die Regeln zur Finanzierung;
- \ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen nach einer Arbeitgebermarke, die Nachhaltigkeit im Kern adaptiert hat.

Diese Kräfte schieben die Transformation an, die nach Digitalisierung und „Industrie 4.0“ der nächste „Gamechanger“ ist. Dabei handelt es sich jedoch um eine Transformation, die gekommen ist, um zu bleiben: Unternehmen werden nachhaltig oder vom Markt verschwinden. Ganz einfach und folgerichtig.

### Regulatorik und Markt

Mit dem „Green Deal“ hat die Europäische Kommission einen ambitionierten Plan vorgelegt und setzt Schritt für Schritt die notwendigen Regulierungen vom Verbot der Trinkhalme aus Plastik bis hin zum Verbrennermotor und seiner nur noch

befristeten Zulassungserlaubnis um. Durch diese breit diskutierten politischen Themen sind andere (EU-)Richtlinien und Verordnungen etwas weniger prominent, aber dennoch wirksam. Das gilt auch und gerade für das „Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz“. Der deutsche Gesetzgeber zieht jedenfalls nach. So schreibt das neue Klimaschutz- und Klimawandelanpassungsgesetz Baden-Württemberg vom 1. Februar 2023 der öffentlichen Hand eine Vorreiterrolle bei den Maßnahmen gegen den Klimawandel vor.

Die Veränderungen im (Markt-)Alltag lassen sich allein ablesen, wenn am Wochenende die Prospekte der Discounter im Briefkasten liegen: Kaum ein Produkt verzichtet heute auf den Zusatz „Bio“, und die bunte Welt der fast unüberschaubaren Labels und Zertifikate, um nachhaltige Produkte auszuweisen, feiert fröhlich Urstände. So weit, so unübersichtlich.

### „Taxonomie“ im Finanzbereich

Der wirksamste Stellhebel ist derzeit der Finanzbereich. Das Zauberwort heißt hier „Taxonomie“ (Einordnung): Eine Wirtschaftsaktivität ist dann „taxonomiekonform“, wenn sie einen wesentlichen Beitrag zu mindestens einem von insgesamt sechs Umweltzielen leistet, ohne den anderen zuwiderzulaufen (Do No Significant Harm – DNSH). Zugleich müssen gewisse Mindestanforderungen, etwa in Bezug auf Soziales und Menschenrechte, erfüllt werden. Die Umweltziele der Taxonomie sind: (1) Klimaschutz, (2) Anpassung an den Klimawandel, (3) nachhaltige Nutzung von Wasserressourcen, (4) Wandel zu einer



**Prof. Dr. Rupert Felder**  
Honorarprofessor an der  
Hochschule RheinMain, Wiesbaden  
[rupert.felder@web.de](mailto:rupert.felder@web.de)



Nachhaltige Unternehmen erhalten bevorzugt Kapital von einigen Investoren und verbessern so ihre Marktchancen.

Die Vergütungspolitik ist ein wichtiger Hebel für HR, um relevante, ambitionierte und messbare Kriterien für ESG festzulegen und in der Praxis zu verankern.

Kreislaufwirtschaft, (5) Vermeidung von Verschmutzung und (6) Schutz von Ökosystemen und Biodiversität.

Ein Vorschlag zur konkreten Ausgestaltung der Taxonomie wurde von einer von der EU-Kommission beauftragten Technischen Expertengruppe (TEG) im März 2022 vorgestellt. Der TEG-Bericht umfasst auf Basis von Emissionsdaten 70 Wirtschaftsaktivitäten (z.B. die Herstellung von Zement oder Aluminium) in acht konkreten Sektoren (z.B. Energieversorgung oder Verkehr), die zusammen für rund 93 Prozent der europäischen Treibhausgasemissionen verantwortlich sind. Die TEG hat bislang nur die ersten beiden Umweltziele mit konkreten Details unterlegt, die anderen vier Umweltziele sollen folgen.

Was ist das Ziel der Taxonomie? Weist ein Unternehmen glaubhaft nach, dass ein bestimmter Anteil seines Umsatzes oder seiner Investitionen taxonomiekonform ist, soll dies von Finanzmarktakteuren, die sich bestimmten Nachhaltigkeitszielen verschrieben haben, wahrgenommen werden und zu mehr Investitionen in das Unternehmen führen. Aufgrund eines größeren Kapitalangebots könnten nachhaltige Unternehmen dadurch von günstigeren Finanzierungsmöglichkeiten und einer Diversifizierung ihrer Finanzierungsquellen profitieren. Aber auch Anlageprodukte kommen heute ohne ein sichtbares „Nachhaltigkeitszertifikat“ nicht mehr aus, weil Investoren nach ihnen verlangen. Die Anlagepolitik etwa der Investmentgesellschaft BlackRock setzt auf Nachhaltigkeit. Und der Gesetzgeber hat für die Rücklagen der Sozialversicherungsträger im Dezember 2022 eine – unauffällige, aber wirksame – Neuregelung vorge-

nommen. § 83 Abs. 3 SGB (Sozialgesetzbuch) IV schreibt vor: „Die Versicherungsträger achten bei ihren Anlageentscheidungen auf ökologische, soziale und Gesichtspunkte der guten Unternehmensführung.“ Und wir reden bei den Rücklagen der Sozialversicherungsträger nicht über Kleingeld!

Gleiches hat die Versicherungswirtschaft bereits 2021 beschlossen: Der Kapitalanlagebestand der Lebensversicherungen soll klimaneutral angelegt werden. Hier reden wir über rund 1,7 Billionen Euro allein in Deutschland. Damit dürfte klar sein, welchen gewaltigen Stellhebel das kleine Wort „Taxonomie“ entfaltet. Wenn ein Unternehmen kein gutes Rating bekommt, keinen Zugang zu Kapital hat und über keine gute Reputation am Finanzmarkt verfügt, spätestens dann ändert sich die Produkt- und Produktionsstrategie hin zu echter Nachhaltigkeit. Die CFO-Funktion im Unternehmen spürt den Turbo der Veränderung aktuell am heftigsten.

Ferner unterliegen Unternehmen (zumindest die börsennotierten) der Bewertung durch Analysten und Ratingagenturen. Diese wollen nicht nur von Nachhaltigkeit im Geschäftsbericht lesen, sie bewerten die entsprechenden Aktivitäten, was zu einem sichtbaren Vergleichswert in Analyseberichten führt, wie etwa die Bewertung der Dax-40-Unternehmen im Vergleich zeigt (vgl. z.B. [finanzpedia.net/dax-40-im-nachhaltigkeitscheck/](https://finanzpedia.net/dax-40-im-nachhaltigkeitscheck/)).

### Variable Vergütung nach ESG-Kriterien

Seit dem Berichtsjahr 2022 müssen die ordentlichen Hauptversammlungen börsen-

notierter Gesellschaften erstmals über die Billigung des Vergütungsberichts beschließen („Say on Pay“). Und das Vergütungssystem muss nach diesen Neuerungen des Deutschen Corporate Governance Kodex eine „nachhaltige Vergütungskomponente“ enthalten. Diese Veränderung führte dazu, dass nun zumindest in den börsennotierten Unternehmen Nachhaltigkeits-KPIs Eingang in die Vergütung gefunden haben. So hat etwa der Vorstand der SAP SE 20 Prozent seiner variablen Vergütung an Kriterien zu Environment, Social und Governance gekoppelt (SAP-Vergütungsbericht 2021; [sap.com/germany](https://sap.com/germany)).

In vielen anderen Unternehmen ist es ebenso, dass Nachhaltigkeitsaspekte in Zielvereinbarungen und damit in die variable Vergütung Einzug halten. Die Vergütungspolitik ist ein Einfallstor für HR, relevante, ambitionierte und messbare Kriterien für ESG zu definieren und zur Wirksamkeit zu bringen. HR sollte im „Driver's Seat“ der Vergütungspolitik sitzen, um von der Vorstandsvergütung ausgehend den Wirkungsbereich auch auf das Management auszudehnen. „One Company“ bedeutet, dass nicht nur die wenigen Personen des Organs Vorstand so vergütet werden sollten, sondern dass alle Mitarbeitenden, mindestens jedoch die Führungskräfte des Unternehmens, gleichermaßen und analog mit den gleichen Zielen zum Unternehmenserfolg beitragen müssen.

Nur wenn alle gemeinsam an Zielen arbeiten und an deren Erreichung gemessen werden, kann Veränderung passieren. Warum also nicht alle Führungskräfte zumindest in Teilen an der Erreichung der Un-



ternehmensziele zur Nachhaltigkeit betreiben? Dann entsteht Diskussion um die Transparenz der Zahlen, um die Erreichbarkeit der Ziele und um die Wirksamkeit des vorgeschlagenen Weges. Vergütung ist ein wirksames Terrain, um den Gestaltungsanspruch von HR zu realisieren, Vergütung ist Kernkompetenz von HR. Daher: KPIs zu ESG-Zielen sind ein lohnenswertes Projekt, um die gemeinsame Verpflichtung auf Ziele und deren (Über-)Erfüllung zu incentivieren.

### Nichtfinanzielle Berichterstattung ausgeweitet

Bislang mussten nur börsennotierte Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht formulieren, testieren und veröffentlichen. Der 2017 mit der Corporate-Social-Responsibility-Richtlinie (CSR) eingefügte § 315 b im Handelsgesetzbuch (HGB) regelt konkret die Verpflichtung zur Erstellung einer „nichtfinanziellen Erklärung“. § 289 c Abs. 2 HGB führt in den Ziffern 1 bis 5 die Themenfelder Umwelt, Arbeit-

nehmer- und Sozialbelange, Menschenrechte und Korruptionsbekämpfung auf. Darauf bauen Nachhaltigkeitsberichte inhaltlich auf.

Seit dem 5. Januar 2023 gelten nun eine deutliche Ausweitung und eine vehemente Verbreiterung des Themenfelds. Die Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung – Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD); Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 – ist in Kraft getreten. Diese Richtlinie der EU modernisiert und verschärft die Vorschriften über die Sozial- und Umweltinformationen, die Unternehmen erfassen und berichten müssen. Und der Kreis der in Deutschland berichtspflichtigen Unternehmen wächst auf etwa 15 000 Unternehmen.

Mit der neuen Richtlinie, die auch „Sozialtaxonomie“ genannt wird, um die inhaltliche Nähe zum Themenkomplex der Taxonomie zu betonen, wird sichergestellt, dass alle Informationen veröffentlicht werden,

die sich auf die Veränderungen innerhalb des Geschäftsfelds eines Unternehmens aus dem Klimawandel und aus anderen Nachhaltigkeitsaspekten ergeben. Transparenz und Vergleichbarkeit sind die Zielsetzungen, um die „freie Prosa“ der bisherigen Nachhaltigkeitsberichte zu verändern und diese zu standardisieren.

Die CSRD verlangt etwa eine Beschreibung der Rolle der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane in Nachhaltigkeitsfragen und Informationen über das Bestehen von finanziellen Anreizsystemen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsaspekten, die den Mitgliedern der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane angeboten werden. Ferner ist eine Unterrichtungspflicht zu ESG für Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter normiert, die die bereits bestehenden Beteiligungsrechte des Betriebsrats aus der Betriebsverfassung ergänzen.

Das heißt konkret: Eine Nachhaltigkeitsberichterstattung kommt mit der CSRD-Richtlinie für viele Unternehmen als gesetzliche



Pflicht daher, wenn nicht schon bisher aus freien Stücken eine Dokumentation zu den ESG-Themen für zweckmäßig und informativ erachtet wurde. Nicht nur Anlageberatung, auch die Arbeitgebermarke ist ein wichtiges Zielfeld für gute Nachhaltigkeitsinformation. Die europäische Richtlinie empfiehlt denn auch, statt von Nachhaltigkeitsbericht von Nachhaltigkeitsinformation zu sprechen; es gehe um die transparente Information der interessierten Gruppen.

Warum nicht auch hier eine stärkere HR-Beteiligung? HR liefert dann nicht nur (Stabsstellen oder Assistenzfunktionen) die Zahlen zu „S“, also zu Genderthemen und die Inklusionszahlen, ab, sondern könnte hier die Projektleitung übernehmen, weil der Nachhaltigkeitsbericht die Kriterien von „Storytelling“ erfüllen sollte. Gutes Storytelling wirkt in drei Schritten: Ausgangssituation, Komplikation, Auflösung. Genau das passt zur Herausforderung, denen sich alle Unternehmen derzeit gegenübersehen: klimaneutrale Produkte klimaneutral herzustellen, und zwar wirksam, nicht schöngefärbt durch zugekaufte Zertifikate (früher

als „Ablasshandel“ betrieben), sondern echt – also anstrengend und mit Arbeit verbunden.

### „Good Jobs“ stärken die Arbeitgebermarke

Kommen wir zu einem weiteren Stellhebel: dem neuen Selbstverständnis von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Erwartungshaltungen im Bewerbungsmarkt. Die Belegschaft hat die berechnete Erwartung, dass das eigene Unternehmen nicht nur „Nachhaltigkeit“ schreibt, auf Powerpoint verteilt oder in Festreden ankündigt. Konkrete Veränderungen und klare Zielsetzungen in puncto Nachhaltigkeit sind notwendig, um den viel gepriesenen „Purpose“ zu halten und von allen Mitarbeitenden als übereinstimmend erlebte nachhaltige wirtschaftliche Aktivitäten zu ermöglichen. Menschen verlassen heute nicht nur schlechte Führung, Menschen verlassen auch Firmen, die Nachhaltigkeit nicht ernstnehmen oder „Greenwashing“ betreiben.

Und auch hier gilt die „Driver’s-Seat-Rolle“ von HR: Wie soll eine glaubhafte Arbeitge-

bermarke entstehen, die im Recruiting zu Wirksamkeit führt, wenn diese nicht von innen gestaltet und implementiert ist? Das ist die Domäne von HR. Das Bild des Unternehmens soll nicht nur Analysten überzeugen und sich im Nachhaltigkeitsbericht widerspiegeln, es soll von innen heraus gestaltet werden und auf dem Bewerbermarkt leuchten. Aber es entstehen auch neue Tätigkeiten, und Arbeitsplätze werden sich durch den Klimawandel verändern. Auch diese Analyse und daraus abgeleitete Maßnahmen sind Aufgaben von HR und sollten noch stärker sichtbar gemacht werden.

### Kommt die „Klima-Gefährdungsbeurteilung“ von Arbeitsplätzen?

Lieferketten sind vulnerabel, das haben wir spätestens seit dem Krieg gegen die Ukraine in den vergangenen Monaten erlebt. Aber auch eine Binnenschifffahrt, die bei Niedrigwasser steht, Fabrikhallen, in denen eine Arbeitstemperatur von 30 Grad Celsius herrscht, eingeschränkte Leistungsfähigkeit im Homeoffice unterm Dach bei Hitze oder Infektionskrankheiten sind nach

Die Kärneraufgabe von HR besteht darin, ein verbindliches, an Nachhaltigkeitszielen orientiertes Mindset zu schaffen. Nur wenn dies gelingt, lohnt sich der Aufbruch zu neuen Ufern.

einer Studie des Centre for Planetary Health Policy (CPHP) aufkommende Themen. Wer in HR hat diese Entwicklung auf dem Schirm und arbeitet an einem betrieblichen Gesundheitsmanagement mit neuer Note aufgrund der Wirkungen des Klimawandels?

Der Klimawandel verändert die Arbeitslandschaft. Rund zwei Millionen Menschen arbeiten in Deutschland unter freiem Himmel, etwa in der Land- und Forstwirtschaft. Aber auch körperlich schwere Tätigkeiten oder die Fahrtätigkeit in einem der Hitze ausgesetzten Lastwagen unterliegen einer neuen Bewertung. Information, Prävention und Maßnahmen, etwa ein Hitzeaktionsplan, stehen auf der Tagesordnung der operativen Personalarbeit. Werden wir unsere Arbeitszeiten anpassen (wie etwa „Siesta“ als eine dem Klimawandel geschuldete Ausprägung von „New Work“) und Arbeitsschutz neu denken müssen? In den Fachkreisen zu Arbeitsschutz sind erste Überlegungen dazu angestellt worden.

„Der Klimawandel ist eine Bedrohung für das menschliche Wohlbefinden und die Gesundheit des Planeten“, stellt der Weltklimarat IPCC am 20. März 2023 in seinem neuesten Sachstandsbericht fest. Die Klimaveränderung beeinträchtigt die Leistungsfähigkeit arbeitender Menschen. „Wohlbefinden“ ist definiert als Übereinstimmung zwischen geforderter Leistung und Arbeitsvolumen und der individuellen Leistungsfähigkeit. Wird das Wohlbefinden beeinträchtigt, entstehen gesundheitliche Schädigung und Stress.

Rekordhitze, Überflutungen, Dürre – all das wird auch in diesem Jahr, also 2023,

wieder passieren, hier und anderswo. Und es hat Auswirkungen auf die Arbeitsweise. Daher muss eine Informations- und Aufklärungskampagne folgen, klimatische Treiber führen zu einer neuen Arbeitsplatzanalyse. Prävention und Schutzvorrichtungen bekommen eine neue Bedeutung. Mit Sicherheit wird es bald neue technische Anleitungen und Vorschriften für Arbeitsstätten geben, Schutzausrüstungen und Arbeitsgestaltung werden wichtiger denn je. Die Klimafolgen für Arbeit und Arbeitsplätze zu erkennen, hat eben erst begonnen.

### Arbeitsrecht und Nachhaltigkeit

Nicht nur die CSRD-Richtlinie betont die Verpflichtung zur Einbindung der Sozialpartner, auch die Betriebsverfassung kennt die Überwachungsfunktion des Betriebsrats zur Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen (§ 80 Betriebsverfassungsgesetz). Und die Schutzpflicht des Staates umfasst sogar die Verpflichtung, Leben und Gesundheit vor den Gefahren des Klimawandels zu schützen. So hat das Bundesverfassungsgericht in seiner historischen Entscheidung vom 24. März 2021 formuliert: „Der Schutz des Lebens und der körperlichen Unversehrtheit nach Art. 2 Abs. 2 Satz 1 GG schließt den Schutz vor Beeinträchtigungen grundrechtlicher Schutzgüter durch Umweltbelastungen ein, gleich von wem und durch welche Umstände sie drohen.“

Die (arbeits-)rechtliche Dimension ist also nicht zu unterschätzen, und Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter entdecken zunehmend das Thema ESG. Die Hans-Böckler-Stiftung hat ganze Themenseiten zur „sozial-ökologischen Transformation“,

weil besonders am Beispiel der Automobilindustrie deutlich wird, wie sich die Veränderung auf die Zahl und Qualifikation der Arbeitsplätze auswirkt. Arbeit erhalten heißt, die Transformation erfolgreich zu meistern.

Auch Transformation ist ureigenste HR-Aufgabe, weil der Weg von Veränderung markiert, die Ziele beschrieben und die Menschen auf diesem Weg mitgenommen werden müssen. Ein Unternehmen, das die Nachhaltigkeit implementiert, verändert sich. Diese Veränderung unterliegt dem Begleitkommando von HR. Leitbildentwicklung, Dialog mit den Mitarbeitenden, Zukunftswerkstatt, Partizipation: All das sind Kernkompetenzen von HR. Personalentwicklung dient nicht nur der Führungskräfte-schulung, Personalentwicklung muss auch Trends aufgreifen und fundamentale Veränderungen besprechbar machen.

### Fazit: Anstrengend, aber „alternativlos“

Statt einem möglichen Aktionismus, bestehend aus vielen kleinen Personalinstrumenten, angefangen von der veganen Kantine bis zum 49-Euro-Ticket für alle Mitarbeitenden, muss ein Gesamtbild von Nachhaltigkeit entstehen. Am Ende ist das zwar ein Puzzle, aber bevor dabei die einzelnen HR-Teile entstehen, muss klar sein, welches Ziel und welchen Weg das Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit und in den Arbeitsbereichen ESG geht. Und ohne übereinstimmendes Mindset lohnt der Beginn nicht. Die Kärneraufgabe von HR ist, Veränderung zu gestalten. Das ist zwar anstrengend, aber lohnend. Und das gilt auch für Nachhaltigkeit. Es ist anstrengend, aber ohne Alternative. ●