

Veränderungen provozieren!

(Keine) Nachhaltigkeit ohne Transformation

Steigende Umweltrisiken rücken zunehmend den Nachhaltigkeitsanspruch von Wirtschaft in den Fokus. Zudem wirft der gesellschaftliche Wertewandel soziale und Führungsfragen auf. Viele Unternehmen halten sich deshalb an die ESG-Kriterien – und stellen fest: Ohne interne Veränderungsprozesse funktioniert die Umsetzung nicht.

Das Problem

Die ESG-Kriterien für Unternehmen wurden erstmalig 2004 von der Global Compact Initiative der Vereinten Nationen im UN-Arbeitspapier „Who cares wins“ (The Global Compact 2004) zusammengefasst. Neben den wirtschaftlichen Anlagezielen Rendite, Sicherheit und Verfügbarkeit sollten nun auch nachhaltige Kriterien aus den Bereichen Umwelt (Environmental), Soziales (Social) und verantwortungsvolle Unternehmensführung (Governance) berücksichtigt werden. Bis heute scheitert die „Sustainability Transformation“ aber in vielen Unternehmen daran, dass es entweder keine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie gibt und zentrale Geschäftsmodelle gar nicht erst nachhaltig gestaltet werden. Oder aber daran, dass es selbst für Unternehmen mit einer Nachhaltigkeitsstrategie häufig problematisch ist, diese in die Praxis umzusetzen.

Die Wissenschaft

Studien zeigen, dass nachhaltiges Wirtschaften im Sinne der ESG-Kriterien zu Unternehmenswertsteigerungen führen kann (de Souza Barbosa et al. 2023). Dafür müssen interne Veränderungen allerdings provoziert, initiiert und gefördert werden. Folgende Transformationsanforderungen sind dabei zu beachten:

- \ **Umweltauswirkungen:** Unternehmen müssen ökologisch nachhaltiger handeln, um Umweltbelastungen zu verringern. Damit verbunden sind Investitionen in saubere Technologien, in den Übergang zu erneuerbaren Energien und in die Reduzierung des CO₂-Ausstoßes.
- \ **Soziales:** Das Fördern von sozialer Verantwortung erfordert Veränderungen in den Geschäftspraktiken, um sicherzustellen, dass Arbeitskräfte fair behandelt werden, Chancengleichheit unterstützt wird und menschenwürdige Arbeitsbedingungen geschaffen werden.

\ **Unternehmensführung:** Nachhaltigkeit darf und kann kein Strohfeder sein. Gute und langfristig orientierte Unternehmensführung ist notwendig, um Nachhaltigkeit auf allen Ebenen im Unternehmen zu erreichen. Dazu gehören das Sicherstellen einer hohen Transparenz, die Orientierung an ethischen Standards und klare Verantwortlichkeiten.

Die Praxis

Hinsichtlich der ESG-Kriterien zeichnet sich ein zentraler Handlungsfokus vor allem beim Thema Führung ab. Auch wenn die ESG-Vorgaben unter „guter Unternehmensführung“ relativ vage bleiben, lässt sich hier ein großer Hebel bewegen. Umgekehrt kann „schlechte Unternehmensführung“ eine der größten Hürden für die effektive Umsetzung von ESG darstellen (PwC 2021).

So werden etwa die Mitarbeitenden viel zu selten in die strategischen Prozesse eingebunden. Aber verfügen die Mitarbeitenden über das nötige Wissen und die Kompetenzen in Bezug auf





Nachhaltigkeit? Ist ihnen bekannt, welche (messbaren) Ziele sich die Organisation gesetzt hat, wo sie damit steht und was die Mitarbeitenden dazu beitragen können? Denn Mitarbeitende, die sich mit ihrer Organisation identifizieren, sind meist auch interessiert daran, deren Zukunft mitzugestalten.

Die Führung sollte insofern eine nachvollziehbare, positive Vision des nachhaltigen Geschäftsmodells und der damit verbundenen Veränderungen kommunizieren sowie messbare Ziele präsentieren, deren Fortschritt kontinuierlich für die Mitarbeitenden einzusehen ist. Eine transparente Kommunikation, Partizipation und Vertrauen als Grundlage des Führungsverständnisses binden Mitarbeitende langfristig und motivieren für Veränderungen. Letztlich lässt sich die Organisationsveränderung am erfolgreichsten durchführen, wenn alle ein gemeinsames Ziel verfolgen, davon überzeugt sind und bei dessen Zielerreichung alle Mitarbeitenden einen persönlichen Beitrag leisten können. Und welches Ziel eignet sich da besser als der Erhalt unserer Erde? ●

Matthias Larose

Partner der Transformationsberatung HRpepper, Berlin
matthias.larose@hrpepper.de

Literatur

de Souza Barbosa, A. et al. (2023): Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria: their impacts on corporate sustainability performance, in: *Humanities and Social Science Communities*, 10 (410); doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0

PwC (2021): Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG, *Consumer Intelligence Series survey on ESG*; www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-and-employee-esg-expectations.html

The Global Compact (2004): Who cares wins. Connecting financial markets to a changing world; www.unepefi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf

Ab in die Cloud?

Die Wartung des Personalwirtschaftssystems SAP ERP HCM läuft Ende 2030 aus. Unternehmen, die dieses System nutzen, müssen eine strategische Entscheidung über das weitere Vorgehen treffen. Soll auf das Nachfolgeprodukt SAP HCM for S/4HANA (H4S4) umgestiegen werden, oder ist ein direkter Wechsel in die Cloud sinnvoller? Vor diesem Hintergrund hat SPS Germany zusammen mit der Otto-Friedrich-Universität Bamberg eine Umfrage initiiert. Einige zentrale Ergebnisse: Viele Unternehmen können oder wollen ihre Entgeltabrechnung mit SAP HCM nicht in die Cloud verlagern (23 %) oder haben dazu noch keine Entscheidung getroffen (37 %). 40 Prozent planen bereits jetzt einen Umstieg in die Cloud. 53 Prozent dieser Unternehmen wollen die Migration bis spätestens 2025 umsetzen. 35 Prozent haben noch kein konkretes Datum festgelegt. 55 Prozent räumen einer Migration zu H4S4 eine hohe bis sehr hohe Dringlichkeit ein. 72 Pro-



zent der Unternehmen, die SAP HCM im Einsatz haben, planen die Umstellung auf H4S4 oder haben sie bereits vollzogen. 21 Prozent wissen nicht, ob eine Migration für sie infrage kommt. Lediglich 6 Prozent sehen von H4S4 als Übergangslösung ab und warten auf eine langfristige Lösung von SAP innerhalb der SuccessFactors Cloud. „Trotz der vielfältigen Herausforderungen sehen die Unternehmen den mittelfristigen Umzug aller Personalanwendungen zu SAP SuccessFactors als notwendig an“, sagt Rainer Stork, Lead Solution Architect für HR Services bei SPS Germany (rainer.stork@spsglobal.com). Die vollständigen Ergebnisse der Studie sind abrufbar unter www.spsglobal.com/de/studie-sap-hcm-transformation.