

Ethik im Blick

HR als Treiber der sozialen Nachhaltigkeit in Unternehmen

HR trägt viel dazu bei, ESG-Prinzipien in Unternehmen durchzusetzen – etwa beim Thema transparente Vergütungsstrukturen, wie das Beispiel Vodafone zeigt.

TEXT



Marlow D. Guttmann
Unternehmensberater,
civity Management
Consultants (Teil
der Rambøll Group),
Hamburg, Wirtschafts-
jurist und Autor des
Handbuchs „Führung
auf Distanz – Erfolgreiche Führung in
einer neuen Arbeits-
welt“ (2023)
mdg@
marlowguttmann.de

ESG-Kriterien (ESG = Environmental, Social, Governance) gewinnen für Unternehmen an Bedeutung. ESG-Ratings sind zu einem zentralen Faktor bei Investitionsentscheidungen geworden. Investoren suchen nach Unternehmen, die angemessene Renditen erzielen und gleichzeitig ethisch und sozial verantwortungsbewusst handeln. Einige Vermögensverwalter haben angekündigt, ihre Investmentportfolios in naher Zukunft auf CO₂-Neutralität umzustellen. Dies verdeutlicht, dass der Zugang zu Finanzierungen künftig von der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells abhängen wird.

Gleichzeitig erleben wir eine verstärkte Regulierung sowohl auf EU-Ebene als auch auf nationaler Ebene. Gesetze wie das 2021 verabschiedete Lieferkettengesetz (LkSG) in Deutschland nehmen Unternehmen und ihre Lieferanten in die Verantwortung, nicht nur hinsichtlich ökologischer, sondern auch sozialer Nachhaltigkeit. Die Bedeutung von ESG und sozialer Nachhaltigkeit rückt

HR in den Mittelpunkt des Geschehens. Fragen zur Schaffung neuer Arbeitsplätze, zu fairen Lohnstrukturen und verantwortungsvollem Umgang mit Arbeitsplatzverlusten sind vordringlich.

Soziale Organisation im Fokus

HR hat bereits begonnen, Einfluss auf die soziale Nachhaltigkeit in Unternehmen auszuüben. Die HR-Abteilungen agieren oft als Vermittler zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitenden. Dies ermöglicht es ihnen, soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur zu integrieren. In einer Ära, die von einem stetigen Wandel geprägt ist, gewinnt die soziale Organisation an Bedeutung. Diese Organisation zeichnet sich durch die nahtlose Verknüpfung wirtschaftlicher Ziele mit einem tiefgreifenden Engagement für den Umweltschutz und die Erfüllung der Bedürfnisse des gesamten Stakeholder-Netzwerks aus.



Es muss nicht immer grün sein: Neben ökologischer gilt auch soziale Nachhaltigkeit als vorrangiges Unternehmensziel.

Steigende gesellschaftliche Erwartungen zwingen die Unternehmen zum Umdenken: Wirtschaftlicher Erfolg und Arbeitsplatzsicherheit sind nicht mehr die einzigen Ziele.

Fair-Pay-Kultur ist ein Baustein von sozialer Nachhaltigkeit. Damit zeigen Unternehmen, dass sie die Prinzipien eines ethischen Business verstanden haben.

Im Deloitte-Report von 2020 haben 50 Prozent der befragten Führungskräfte angegeben, dass ihre Organisation den Unternehmenszweck auf alle Stakeholder ausgerichtet hat (Deloitte 2020). Dies spiegelt den globalen Trend wider, bei dem Ethik in Unternehmen an Bedeutung gewinnt. Der gesellschaftliche Wandel, der sich in den vergangenen Jahren unter anderem durch verstärkte Streikaktivitäten und Forderungen nach verbesserten Arbeitsbedingungen und Lohngerechtigkeit manifestierte, hat die Bedeutung sozialer Belange innerhalb von Unternehmen und der Gesellschaft verstärkt ins Bewusstsein gerufen.

Diese steigenden gesellschaftlichen Erwartungen haben zu einem Umdenken in der Unternehmensführung geführt. So messen Mitarbeitende den Nachhaltigkeitskriterien ihres Arbeitgebers eine immer größere Bedeutung bei. Diese Entwicklung ist besonders relevant für HR-Abteilungen, da sie auf eine deutliche Präferenz der Belegschaft für Unternehmen hinweist, die sich aktiv für das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden einsetzen. Ein zentraler Aspekt dieses Trends ist das wachsende Interesse der Mitarbeitenden an Unternehmen, die nicht nur ihren finanziellen Erfolg, sondern auch das Wohlergehen ihrer Belegschaft im Blick haben. Dies schließt Gesundheitsvorsorge, psychosoziale Unterstützung und finanzielle Sicherheit ein. Diese Verschiebung in den Mitarbeiterpräferenzen verdeutlicht die Notwendigkeit für HR-Verantwortliche, strategisch zu denken und zu handeln. Es geht darum, Leistungen und Programme zu gestalten, die nicht nur die unmittelbaren Bedürfnisse der Mitarbeitenden adressieren, sondern auch eine langfristige soziale Nachhaltigkeit fördern.

Transparente Vergütung bei Vodafone

Unternehmen, die sich für nachhaltige Praktiken entscheiden, signalisieren nicht nur ihre soziale Verantwortung, sondern eröffnen auch neue Perspektiven für eine ethische Unternehmensführung. Dies kann sich in verschiedenen Formen manifestieren, sei es durch umweltfreundliche Initiativen oder transparente Vergütungsstrukturen. Ein konkretes Beispiel für transparente Vergütung liefert Vodafone, das für seine umfassenden Maßnahmen zur Reduzierung des Gender Pay Gap im Jahr 2023 ausgezeichnet wurde (BMFSFJ 2023). Dieser Erfolg basiert auf Maßnahmen zur Reduzierung des Gender Pay Gap, die das Unternehmen konsequent umgesetzt hat.

Felicitas von Kyaw, Personalgeschäftsführerin bei Vodafone, unterstreicht die Philosophie des Unternehmens: „Es gibt keinen Grund, warum Frauen weniger verdienen sollten als Männer. Wir sind überzeugt: Gehalt muss sich an Leistung orientieren, nicht am Geschlecht.“ (BMFSFJ 2023) Vodafone setzt dabei auf innovative Tools und eine Unternehmenskultur, die Fair Pay in den Mittelpunkt stellt. Ein spezielles Analysetool spielt eine Schlüsselrolle, indem es Lohnlücken proaktiv identifiziert. Dieses Vorgehen ermöglicht es Vodafone, präventiv zu handeln, anstatt lediglich bestehende Ungleichheiten zu korrigieren.

Neben der technologischen Komponente ist die Einbettung einer Fair-Pay-Kultur im Unternehmen ein entscheidender Faktor. Diese Kultur spiegelt sich in der grafischen Visualisierung des Gender Pay Gap wider.

Diese Visualisierung macht den Handlungsbedarf intuitiv erfassbar und ist damit zugänglicher als die reine Präsentation von Zahlen. Ein weiterer innovativer Ansatz ist die persönliche Haftung der Führungskräfte für die Reduzierung des Gender Pay Gap.

Die Maßnahmen von Vodafone sind nicht nur innerhalb des eigenen Unternehmens wirksam, sondern bieten auch ein übertragbares Modell für andere (große) Unternehmen. Dies zeigt, dass Vodafone echte Veränderungen in der Unternehmenswelt bewirken könnte. Wie von Kyaw betont, ist der Weg zur vollständigen Eliminierung des Gender Pay Gap nicht abgeschlossen, aber Vodafone hat bereits bedeutende Fortschritte gemacht und setzt sich weiterhin dafür ein, dieses Ziel zu erreichen.

Zwischen Begeisterung und Konflikten

Die erfolgreiche Umsetzung von Vodalones Konzept zur Verringerung des Gender Pay Gap illustriert, wie eine Ausrichtung auf gleiche Bezahlung und transparente Vergütungspraktiken sowohl moralisch richtig als auch geschäftlich effizient sein kann. Dieses Vorgehen zeigt, dass Unternehmen, die nachhaltige Belohnung und gleiche Bezahlung in ihre Unternehmensstrategie integrieren, sich nicht nur als ethische Arbeitgeber positionieren, sondern auch einen strategischen Wettbewerbsvorteil erzielen können.

Die Erfahrungen von Vodafone zeigen jedoch auch, dass die Implementierung eines solchen Konzepts herausfordernd sein kann. Die Einführung löste unterschiedliche Reaktionen aus, von Überraschung bis

Eine moderne Personalpolitik, die in den globalen Verhaltenskodex eines Unternehmens eingebettet ist, sendet Signale für Chancengleichheit. Faire Vergütung gehört dazu.

hin zu Begeisterung, und führte auch zu Konflikten, insbesondere in Verbindung mit geschlechtsspezifischen Perspektiven. Trotz dieser Herausforderungen macht Vodafone bedeutende Fortschritte bei der Schließung der geschlechtsspezifischen Lohnlücke. Das Unternehmen hebt die Bedeutung klarer Richtlinien und Rahmenbedingungen für eine faire Vergütung hervor, um Chancengleichheit im Unternehmen zu fördern.

Vodafones Konzept könnte somit als Modell für andere Unternehmen dienen. Eine moderne Personalpolitik, die in den globalen Verhaltenskodex des Unternehmens eingebettet ist, sendet klare Signale für Chancengleichheit und fördert eine Kultur der fairen Vergütung. Der Ansatz von Vodafone regt andere Unternehmen an, transparente Vergütungspraktiken als integralen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie zu betrachten. Dies reflektiert nicht nur soziale Verantwortung, sondern ist auch ein wesentlicher Schritt für langfristigen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit. Auch Arbeitsmarktplattformen wie Kununu und Glassdoor tragen in den letzten Jahren maßgeblich zur Markttransparenz bei, indem sie Fair-Pay-Strategien als effektive Instrumente im Recruiting und Employer Branding etablieren. Solche fortschrittlichen und transparenten Vergütungsstrategien erweisen sich als effektiv, sowohl zur Bindung bestehender Mitarbeitender als auch zur Anziehung potenzieller neuer Talente.

Aktuelle Herausforderungen

Obwohl soziale Nachhaltigkeit und ESG in Unternehmen zunehmend Beachtung finden,

sieht sich der Bereich Human Resources weiterhin mit Herausforderungen konfrontiert. Eine effektive Umsetzung von ESG und sozialer Nachhaltigkeit in operative Prozesse erfolgt bislang nur begrenzt. Insbesondere die Integration von ESG-Zielen in die Zielvereinbarungen von Führungskräften ist ein noch ungelöstes Anliegen für viele der befragten Unternehmen. In der DACH-Region geben etwa ein Fünftel der befragten Unternehmen zu, noch keine Maßnahmen zur Verankerung von ESG-Zielen getroffen zu haben; weltweit sind es sogar 27 Prozent (Mercer 2023).

Um HR zu einem proaktiven Akteur im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit zu entwickeln, sind neue Initiativen erforderlich. Im Mittelpunkt dieser Bemühungen steht das Konzept der People Sustainability (Bersin 2023). Dieser Ansatz bezieht sich auf das gesamte Unternehmensökosystem und zielt darauf ab, Verantwortung für das physische und psychische Wohlergehen der Mitarbeitenden zu übernehmen sowie ihre Vielfalt zu würdigen und zu fördern.

People Sustainability umfasst:

- \ Einhaltung universeller Menschenrechte und das Grundbedürfnis nach sicheren Arbeitsplätzen
- \ Sicherung von physischer und psychischer Gesundheit der Mitarbeitenden
- \ Angemessene Vergütung und Altersvorsorge, die finanzielle Sicherheit bietet
- \ Individuelle Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende

Die Integration von ESG in die Unternehmenskultur ist essenziell, um Nachhaltigkeit zu verankern. HR kann eine Führungsrolle

bei dieser Transformation übernehmen, indem es ESG in Ziel- und Anreizsysteme integriert und langfristig an der Unternehmenskultur arbeitet. HR kann eine treibende Kraft sein, die den Sinn und die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf allen Ebenen aktiv vorantreibt.

HR muss mit Nachhaltigkeitsmanagement zusammenarbeiten

Um soziale Nachhaltigkeit zu fördern, muss HR zum Treiber der sozialen Verantwortung im Unternehmen werden und die Unternehmensstrategie darauf ausrichten. Eine enge Zusammenarbeit zwischen HR und dem Nachhaltigkeitsmanagement ist entscheidend, um soziale und ökologische Nachhaltigkeit zu vereinen. Es ist klar, dass ökologische Nachhaltigkeit ohne soziale Nachhaltigkeit nicht umsetzbar ist. HR muss einen klaren Kurs für nachhaltiges Personalmanagement definieren und diesen in die Tat umsetzen.

Auch die Gesetzgebung auf europäischer Ebene spielt eine Rolle in der aktuellen Entwicklung des Arbeitsmarkts und des Unternehmensumfelds. Durch die Einführung von Richtlinien wie der „Richtlinie über transparente und vorhersehbare Arbeitsbedingungen“ und der „Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen“ setzt die EU Impulse. In diesem Kontext wird People Sustainability als Schlüsselstrategie herausgestellt. Unternehmen werden angehalten, eine enge Zusammenarbeit zwischen den Chief Human Resource Officers (CHRO) und den Chief Sustainability Officers (CSO) zu fördern, um den Anforderungen der neuen Gesetz-

In Zielvereinbarungen von Führungskräften sollten ESG-Ziele integriert werden. HR kann diesen Prozess wirksam begleiten.

Soziale Nachhaltigkeit trägt dazu bei, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern. Ganz nebenbei ergibt sich ein Wettbewerbsvorteil.

gebung gerecht zu werden und nachhaltige Unternehmenspraktiken effektiv zu integrieren.

Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern

Die Integration von ESG-Zielen in die Zielvereinbarungen von Führungskräften bildet eine entscheidende Dimension für Unternehmen im Streben nach sozialer Nachhaltigkeit. In diesem Zusammenhang liegt eine maßgebliche Verantwortung bei HR, die Implementierung und Überwachung dieser Ziele zu unterstützen. Hierbei gilt es, sicherzustellen, dass die gesetzten ESG-Kriterien aktiv zur Förderung der sozialen Nachhaltigkeit beitragen.

Wissenschaftliche Erkenntnisse unterstreichen nachdrücklich die bedeutende Rolle, die HR im Kontext sozialer Nachhaltigkeit einnimmt. HR-Abteilungen stehen vor der Herausforderung, ESG-Kriterien nicht nur oberflächlich zu behandeln, sondern sie in die Unternehmenskultur und die HR-Praktiken zu integrieren. Diese strategische Ausrichtung wirkt sich positiv auf die Mitarbeitendenzufriedenheit aus. Gleichzeitig erhöht sie die Attraktivität für potenzielle Mitarbeitende und stärkt die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Für die praktische Umsetzung ist ein proaktiver Ansatz erforderlich, der eine Verbindung zwischen den Nachhaltigkeitskriterien und den individuellen Unternehmenszielen herstellt. Dies umfasst die Verankerung von Umweltverantwortung, sozialer Gerechtigkeit und effektiver Unternehmensführung in der Unternehmens-

DNA. HR agiert als Katalysator, indem es die notwendigen Ressourcen bereitstellt und Führungskräfte befähigt, ESG-Ziele erfolgreich umzusetzen.

Die Wechselwirkung zwischen einer ganzheitlichen Integration von ESG-Kriterien durch das Personalwesen und dem Unternehmenserfolg unterstreicht, dass soziale Nachhaltigkeit nicht nur eine moralische Verpflichtung, sondern auch ein Treiber für langfristigen Erfolg ist. Unternehmen, die diesen Weg einschlagen, positionieren sich nicht nur als verantwortungsbewusste Akteure, sondern stärken auch ihre Resilienz in einem sich ständig wandelnden Geschäftsumfeld.

Ausblick

In einer sich stetig wandelnden Geschäftswelt kristallisiert sich Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor für Unternehmen heraus. Hierbei kommt der HR-Abteilung eine entscheidende Rolle zu, insbesondere bei der Entwicklung und Implementierung von ESG-Prinzipien, die ökologische, soziale und Governance-Aspekte in den Vordergrund unternehmerischer Entscheidungen stellen. Dieser Paradigmenwechsel verlangt eine Neubewertung der traditionellen Rolle von HR und eine tiefergehende Verankerung von sozialer Nachhaltigkeit in allen Aspekten der Unternehmensstrategie. In diesem Zusammenhang ergeben sich nicht nur neue strategische Chancen für Unternehmen, sondern es entsteht auch die Möglichkeit, aktiv an der Gestaltung einer verantwortungsvollen und zukunftsfähigen Gesellschaft mitzuwirken. HR spielt dabei eine Schlüsselrolle als Initiator für

soziale Nachhaltigkeit und trägt wesentlich zur Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmenskultur bei.

Indem HR soziale Nachhaltigkeitsprinzipien als Kernbestandteile seiner Strategie begreift, wird nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert, sondern es entsteht auch ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil. Die zukünftigen Herausforderungen erfordern nicht nur eine Anpassung an bestehende Standards, sondern auch eine proaktive Gestaltung der unternehmerischen Landschaft für künftige Generationen. Es ist die Aufgabe von HR, diese transformative Rolle zu übernehmen und aktiv an der Definition und Realisierung einer nachhaltigen Zukunft mitzuwirken. ●

Literatur

- Bersin, J. (2023):** Sustainability is about your workforce, too, in: Harvard Business Review; hbr.org/2023/09/sustainability-is-about-your-workforce-too
- BMFSFJ (2023):** Entgeltgleichheit fördern. Unternehmen beraten, begleiten, stärken; www.xn--entgeltgleichheit-frdern-3oc.de/aus-der-praxis/vodafone-gmbh
- Deloitte (2020):** Die Soziale Organisation bei der Arbeit: Paradox in die Zukunft, 2020 Deloitte Global Human Capital Trends; www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-hc-trends-2020-deutsch-kurzfassung.pdf
- Mercer (2023):** Global Talent Trends 2023; www.mercer.de/our-thinking/global-talent-hr-trends.html#contactForm