

S wie Schrittweise. Das S in ESG in einer aktuellen Betrachtung

I. Einleitung

Die Bedeutung von ESG (Environmental, Social, Governance) hat in den letzten Jahren zunehmend an Relevanz gewonnen. Was einst als eine freiwillige Initiative begann, ist heute zu einem festen Bestandteil der Unternehmensführung geworden. Die zunehmende Nachfrage nach Transparenz und Nachhaltigkeit seitens Investoren, Kunden und der Gesellschaft hat dazu geführt, dass Unternehmen weltweit ihre Strategien überdenken und neu ausrichten. Besonders der soziale Aspekt (S) in ESG rückt immer mehr in den Fokus, was im Zusammenspiel mit neuen Regularien wie der CSRD Unternehmen unter Handlungsdruck setzt. Diese Entwicklungen erfordern von Unternehmen nicht nur, soziale Nachhaltigkeitsziele zu definieren, sondern sie auch in ihre Unternehmensstrategie zu integrieren und in allen Bereichen konsequent umzusetzen.

Dieser Artikel beleuchtet die Herausforderungen und Chancen, die mit der Integration sozialer Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie verbunden sind. Dabei wird aufgezeigt, wie Unternehmen durch einen klar strukturierten ESG-Investment Case ihre sozialen Nachhaltigkeitsziele und Personalstrategien effektiv kommunizieren und umsetzen können. Der Artikel gibt einen Überblick darüber, wie eine durchdachte organisatorische Einbindung und strategische Ausrichtung nicht nur zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen beiträgt, sondern auch einen echten Mehrwert für das Unternehmen und seine Stakeholder schaffen kann.

II. Die Bedeutung von ESG und der Wandel hin zu sozialen Nachhaltigkeit

Die Welt der Unternehmensführung hat sich in den letzten Jahren erheblich weiterentwickelt. Was einst als freiwillige Initiative von wenigen Unternehmen und Investoren begann, hat sich heute zu einem festen Bestandteil der Unternehmenswelt entwickelt. ESG (Environmental, Social, Governance) ist inzwischen unverzichtbar, und immer mehr Unternehmenskredite werden zum Beispiel an ESG-Kriterien gekoppelt. Auch die Öffentlichkeit und Investoren richten ihren Fokus zunehmend auf Nachhaltigkeitsthemen, wodurch sich Unternehmen in einem ständigen Prozess der Neuausrichtung befinden. Die Herausforderung besteht darin, Nachhaltigkeitsbestrebungen in verschiedene Bereiche zu integrieren und dabei nicht nur ökonomische Vorteile zu erzielen, sondern auch bestehende Lösungen zu überdenken und zu verbessern. Neue Regularien wie die CSRD in Europa verlangen zudem eine qualitative und quantitative Betrachtung der Nachhaltigkeit.

Während lange Zeit die Umweltaspekte (E) und Governance (G) im Mittelpunkt standen, rückt nun auch das „S“ – die soziale Nachhaltigkeit – immer stärker in den Fokus. Unternehmen investieren in umweltfreundliche Technologien, implementieren Corporate-Governance-Richtlinien und verbes-

* Tobias Plafky ist Senior Advisor bei Human HMN GmbH, Benedikt von Kettler ist Managing Partner bei Human HMN GmbH

serten ihre Leistungen in diesen Bereichen. Der soziale Aspekt (S) erhielt hingegen zunächst weniger Aufmerksamkeit, da Unklarheiten darüber bestanden, welche Ziele angestrebt werden sollen und wie diese im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen. Doch diese Verschiebung ist mehr als nur eine Reaktion auf gesellschaftliche Erwartungen und strengere regulatorische Anforderungen. Sie ist auch eine Antwort auf den wachsenden Einfluss von Investoren, die verstärkt Wert auf eine ganzheitliche Nachhaltigkeit legen.

Soziale Nachhaltigkeit bedeutet, dass wesentliche (materielle) soziale und personalrelevante Themen unternehmensweit strukturiert, zielgerichtet und effektiv angegangen werden, um sowohl die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter als auch die langfristigen Ziele des Unternehmens zu unterstützen und in Einklang zu bringen. Soziale Nachhaltigkeit trägt somit zur Resilienz und langfristigen Überlebensfähigkeit eines Unternehmens bei. Sie umfasst eine breite Palette von Themen, von fairen Arbeitsbedingungen, Diversität und Inklusion bis hin zu Vergütung, Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitssicherheit und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter. Dies ermöglicht es Investoren und der Öffentlichkeit, Unternehmen hinsichtlich sozialer und personeller Herausforderungen zu bewerten.

Ein Beispiel für die Relevanz sozialer Nachhaltigkeit ist der demografische Wandel, der eine der größten Herausforderungen für Unternehmen in vielen Industrienationen darstellt. Eine alternde Bevölkerung und ein Rückgang der Geburtenrate führen dazu, dass die Anzahl der verfügbaren Arbeitskräfte sinkt, während der Bedarf an qualifizierten Fachkräften steigt. Es ergeben sich neue Chancen, innovative Wege zu finden, um Talente anzuziehen, zu halten und in die Entwicklung sowie Weiterbildung der bestehenden Belegschaft zu investieren, aber. Soziale Nachhaltigkeit spielt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle, da sie Unternehmen dabei unterstützt, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das Mitarbeiter anspricht und langfristig bindet.

Gleichzeitig beobachten wir einen tiefgreifenden Wandel in den Werten und Prioritäten der Arbeitnehmer. Besonders jüngere Generationen legen großen Wert auf sinnstiftende Arbeit, ethische Unternehmenspraktiken und eine ausgewogene Work-Life-Balance. Diese veränderten Erwartungen bieten Unternehmen die Gelegenheit, ihre Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur und sozialen Praktiken zu überdenken und anzupassen. Unternehmen, die in der Lage sind, diese Erwartungen zu erfüllen, können sich im Wettbewerb um die besten Talente einen klaren Vorteil verschaffen und somit ihre soziale Nachhaltigkeit weiter stärken.

Auch die Digitalisierung und der technologische Fortschritt haben einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitswelt. Automatisierung, künstliche Intelligenz und digitale Plattformen verändern nicht nur die Art und Weise wie wir arbeiten, sondern auch die Anforderungen an die Fähigkeiten der Arbeitnehmer. Die kontinuierliche Weiterbildung und Umschulung in einem unterstützenden Arbeitsumfeld eröffnen Chancen, sich in einer sich schnell verändernden Arbeitsumgebung erfolgreich zu positionieren.

Ein wichtiger Treiber dieser Veränderung ist die Einführung der CSRD. Ab 2024 sind Unternehmen in Europa verpflichtet, umfassend und transparent über ihre sozialen Nachhaltigkeitspraktiken zu berichten. Diese Richtlinie markiert einen Wendepunkt in der Art und Weise, wie Unternehmen über soziale Nachhaltigkeit denken und berichten werden. Die CSRD fordert nicht nur eine detaillierte Offenlegung von ESG-Daten, sondern ermutigt Unternehmen auch dazu, soziale Nachhaltigkeitsziele in ihre strategischen Planungen zu integrieren und in der gesamten Organisation zu verankern.

Es ist ein kontinuierlicher Prozess, der die Entwicklung einer langfristigen Vision erfordert, die soziale Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil der Geschäftstätigkeit betrachtet. Dabei ist der Ausgangspunkt, dass Transparenz die Chance bietet, sich zu positionieren, zu profilieren und zu kommunizieren.

In den folgenden Abschnitten dieses Artikels wird untersucht, wie Unternehmen soziale Nachhaltigkeit in ihre Personalstrategien integrieren können, welche Herausforderungen und Chancen dabei bestehen und wie ESG und CSRD als Katalysatoren für diesen Wandel fungieren. Ziel ist es, Unternehmen Orientierung zu bieten, wie sie soziale Nachhaltigkeit effektiv in ihre Personal- und Unternehmensstrategie einbinden und dadurch nicht nur regulatorische Anforderungen erfüllen, sondern auch einen echten Mehrwert für ihre Mitarbeiter, das Unternehmen und alle Stakeholder schaffen können.

III. Organisation sozialer Nachhaltigkeit

Die erfolgreiche Umsetzung von ESG, einschließlich der sozialen Nachhaltigkeit, profitiert von einer durchdachten organisatorischen Einbindung und einer klaren strategischen Ausrichtung. Es eröffnen sich verschiedene Möglichkeiten, soziale Nachhaltigkeitsziele in die bestehende Unternehmensstruktur zu integrieren, um sowohl kurzfristige Erfolge als auch langfristige Ziele zu erreichen.

Die organisatorische Verankerung sozialer Nachhaltigkeit kann unterschiedlich gestaltet werden, abhängig von der Struktur und den Bedürfnissen des Unternehmens. Drei häufige Modelle sind die zentrale ESG-Steuerung, das hybride Modell und die dezentrale Steuerung durch die Fachbereiche. Unternehmen, die eine zentrale Steuerung bevorzugen, haben in der Regel eine spezifische Stabsstelle oder Abteilung etabliert, die die Verantwortung für ESG-Themen trägt, oftmals direkt beim Vorstandsvorsitzenden oder dem Strategiebereich angesiedelt. Fachabteilungen wie die Personalabteilung spielen dabei eine wesentliche Rolle in der Umsetzung und Unterstützung dieser Ziele. Diese zentralisierte Struktur bietet den Vorteil einer konsistenten und einheitlichen Umsetzung von ESG-Zielen, besonders in großen Unternehmen oder multinationalen Konzernen, in denen unterschiedliche Abteilungen oder Standorte sonst möglicherweise uneinheitliche Praktiken entwickeln könnten.

In anderen Unternehmen liegt die Verantwortung für ESG-Themen direkt bei den Fachabteilungen, somit im Bereich Human Resources für Personalthemen. Diese dezentrale Struktur ermöglicht es, soziale Nachhaltigkeitsziele direkt in die täglichen Prozesse der Abteilungen zu integrieren und flexibel auf spezifische Herausforderungen und Chancen zu reagieren. Die Abteilungen können maßgeschneiderte Lösungen entwickeln, die auf ihre operativen Bedürfnisse abgestimmt sind.

Ein hybrider Ansatz kombiniert zentrale und dezentrale Elemente. Die strategische Ausrichtung wird von einer zentralen Stabsstelle vorgegeben, während die operative Umsetzung in den Fachabteilungen erfolgt. Dieses Modell ermöglicht eine flexible Anpassung an die spezifischen Anforderungen der Abteilungen und stellt gleichzeitig sicher, dass die übergeordneten ESG-Ziele kohärent und konsistent verfolgt werden. Die Herausforderung liegt in der notwendigen engen Abstimmung und Kommunikation zwischen den zentralen und dezentralen Einheiten, um sicherzustellen, dass die Ziele strategisch und operativ im Einklang stehen. In einigen Unternehmen sehen wir zudem die Zusammenlegung der Verantwortung für Personal und Nachhaltigkeit in einem Vorstandsressort, was sich positiv auf die organisationale und kulturelle Umsetzung der Nachhaltigkeit auswirken kann.

IV. Integration sozialer Nachhaltigkeit

Neben der organisatorischen Einbindung ist die strategische Integration sozialer Nachhaltigkeit von entscheidender Bedeutung. Zwei zentrale Themen dominieren hierbei: die Auswirkungen der CSRD auf ESG und die Frage, wie Nachhaltigkeitsstrategie und Personalstrategie am besten kombiniert werden können.

Die Einführung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) markiert einen neuen Meilenstein in der Entwicklung von ESG, insbesondere im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit. Während ESG bereits als umfassender Rahmen für nachhaltiges Wirtschaften etabliert ist, hebt die CSRD die Anforderungen an Unternehmen auf ein neues Niveau. Die CSRD lenkt den Blick zunehmend auf die dahinterliegenden Strategien und klar definierten Ziele, insbesondere durch die Forderung nach umfassender Transparenz.

Die CSRD regt Unternehmen dazu an, soziale Nachhaltigkeitsziele nicht nur zu definieren, sondern sie auch systematisch in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Dabei geht es nicht nur um die Erfassung und Berichterstattung verschiedener sozialer Kennzahlen, sondern auch darum, diese Zahlen in einen strategischen Kontext zu stellen und langfristige Ziele transparent zu machen. Ein zentraler Aspekt der CSRD ist die Verpflichtung zur Offenlegung von Strategien und Zielen. Dies impliziert, dass die Unternehmensaktivitäten nicht nur kurzfristig wirksam werden sollen, sondern auch in langfristige Pläne eingebunden sind, wie soziale Nachhaltigkeitsziele in den kommenden Jahren umgesetzt werden sollen.

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen und Möglichkeiten stellt sich die Frage, wie Unternehmen am besten mit der Zielsetzung im Bereich sozialer Nachhaltigkeit umgehen sollten. Während die CSRD klare und ambitionierte Ziele fordert, zeigt die Praxis, dass diese Ziele oft nur schrittweise erreicht werden können. Ein gutes Beispiel dafür ist die schrittweise Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen. Unternehmen, die sich ambitionierte Ziele gesetzt haben, stehen vor der Aufgabe, diese Ziele in einem Umfeld umzusetzen, das möglicherweise nicht bereit ist für sofortige und drastische Veränderungen. Oder die in einem sich stetig ändernden Umfeld arbeiten, das diese Kontinuität in der Zielerreichung erschwert.

In solchen Fällen können inkrementelle Verbesserungen einen pragmatischen Weg darstellen, um Fortschritte zu erzielen und gleichzeitig das Unternehmen nicht übermäßig zu belasten. Dies könnte beispielsweise bedeuten, zunächst kleinere, erreichbare Ziele zu setzen, wie die Erhöhung des Frauenanteils in der zweiten Führungsebene, bevor der Fokus auf Spitzenpositionen gelegt wird. Eine klar kommunizierte Strategie in diese Richtung wird Zahlen, die noch nicht den Visionen entsprechen, daher den notwendigen Kontext geben.

Inkrementelle Verbesserungen haben den Vorteil, dass sie das Unternehmen kontinuierlich in Bewegung halten und Fortschritte ermöglichen. Sie schaffen die Gelegenheit, Strategien regelmäßig zu überprüfen und anzupassen und bieten Raum für notwendige kulturelle Veränderungen. Gleichzeitig helfen sie, die Belegschaft und andere Stakeholder auf dem Weg zu ambitionierten Zielen mitzunehmen, indem sie greifbare Erfolge liefern, die das Vertrauen in die Gesamtstrategie stärken. Dies könnte jedoch durch den zunehmenden Druck erschwert werden, der durch die ab dem nächsten Jahr vorliegenden Vergleiche und Benchmarks entsteht.

Ein weiterer relevanter Aspekt ist das Spannungsverhältnis zwischen Nachhaltigkeits- und Personalstrategie. Die Integration sozialer Nachhaltigkeitsziele in die Unternehmensstrate-

gie eröffnet vielfältige Chancen, bringt jedoch auch Herausforderungen mit sich, insbesondere in Bezug auf die Abstimmung zwischen der übergeordneten Unternehmensstrategie und den spezifischen Fachbereichsstrategien, wie der Personalstrategie. Dieses Spannungsverhältnis wird sich zukünftig deutlicher zeigen, da mehr Ziele und Strategien veröffentlicht werden und die Erwartungen an Vergleichbarkeit und Transparenz von Unternehmenspraktiken steigen.

Während die übergeordnete Unternehmensstrategie oft auf langfristige, umfassende Nachhaltigkeitsziele ausgerichtet ist, fokussieren sich Fachbereichsstrategien, wie die Personalstrategie, in der Regel auf spezifische, für den jeweiligen Bereich relevante Ziele und Maßnahmen. Diese Spezifität kann zu Herausforderungen führen, insbesondere wenn es darum geht, spezifische Personalziele mit den übergeordneten sozialen Nachhaltigkeitszielen abzustimmen.

Insgesamt überwiegt aus unserer Sicht jedoch die Chance, die Personalstrategie in den kommenden Jahren zu erweitern und zu vertiefen. Während Personalstrategien traditionell eher intern und spezifisch fokussiert waren – und manchmal nur implizit vorhanden waren – wird durch die zunehmende Transparenz und Vergleichbarkeit ein größerer öffentlicher und investorengetriebener Fokus auf soziale Nachhaltigkeitsziele gelegt. Mit der Einführung der CSRD und ähnlicher Regulierungen werden Personalstrategien zunehmend im Licht von ESG-Kriterien betrachtet. Ein zentraler Punkt ist die Vergleichbarkeit. Wenn Unternehmen gezwungen sind, ihre Personalziele offenzulegen, wird es für Investoren, Analysten und andere Stakeholder einfacher, die Performance eines Unternehmens im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit zu bewerten und mit anderen Unternehmen zu vergleichen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das zunehmende Interesse von Investoren und anderen externen Stakeholdern an den Personalstrategien von Unternehmen. Dies rückt Personalabteilungen stärker in den Fokus, sowohl intern als auch extern. In den letzten Jahren haben wir bereits vermehrt CHROs gesehen, die sich aktiv in der Öffentlichkeit positionieren und damit die Außenwirkung des Unternehmens positiv beeinflussen, auch und gerade zu Nachhaltigkeitsthemen.

Die Integration von ESG-Zielen in die Personalstrategie bietet eine Möglichkeit, das Spannungsverhältnis zwischen der übergeordneten Unternehmensstrategie und den spezifischen Fachbereichsstrategien aktiv zu gestalten, um langfristige soziale Ziele zu erreichen. Gleichzeitig wird die zunehmende Transparenz und Vergleichbarkeit dazu führen, dass Personalstrategien künftig stärker im Licht von ESG-Kriterien, Zielen und Anforderungen betrachtet werden.

V. Soziale Nachhaltigkeit als Treiber der Veränderung

Die Einführung von CSRD und ESG eröffnet neue Perspektiven auf soziale Nachhaltigkeitsthemen. Durch die zunehmende Verfügbarkeit und Vergleichbarkeit von Daten zur sozialen Nachhaltigkeit, sowohl intern als auch extern, entsteht eine neue Dimension der Erkenntnis. Diese Daten ermöglichen es Unternehmen, ihre Leistung in Bezug auf soziale Nachhaltigkeit genauer zu messen und zu bewerten, und schaffen gleichzeitig die Grundlage für eine transparentere und fundiertere Berichterstattung.

Mit der Einführung von Standards wie der CSRD und weiteren regulatorischen Anforderungen wird es wichtiger, soziale Nachhaltigkeitsdaten systematisch zu erfassen und zu vergleichen. Diese Daten bieten nicht nur die Möglichkeit zur internen Steuerung und Optimierung von HR-bezogenen Initiativen, sondern eröffnen auch die Chance, sich extern mit

anderen Unternehmen zu messen. Ein solcher Vergleich kann dazu beitragen, *Best Practices* zu identifizieren, Lücken in der eigenen Strategie aufzudecken und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung zu entwickeln.

Interessant ist auch die Frage, welche neuen Erkenntnisse in diesen standardisierten Daten verborgen sind. Die Verfügbarkeit von vergleichbaren Daten bietet nicht nur Einblicke in die Leistung einzelner Unternehmen, sondern ermöglicht auch das Erkennen von Interdependenzen zwischen sozialer Nachhaltigkeit und unternehmerischem Erfolg. Dies kann dazu führen, dass neue, bisher unentdeckte Zusammenhänge sichtbar werden, die wiederum die strategische Planung und Umsetzung von sozialen Nachhaltigkeitszielen beeinflussen können.

Gleichzeitig erhöht sich der Druck durch die Öffentlichkeit und die regelmäßige Berichterstattung. Unternehmen sehen sich zunehmend in der Verantwortung, ihre Fortschritte und Erfolge im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit regelmäßig zu kommunizieren und sich der öffentlichen Bewertung zu stellen. Diese Dynamik steigert die Notwendigkeit, nicht nur kurzfristige Ergebnisse zu erzielen, sondern auch eine konsistente und langfristige Strategie für soziale Nachhaltigkeit zu verfolgen.

Die zunehmende Transparenz und Vergleichbarkeit von sozialen Nachhaltigkeitsdaten schaffen daher nicht nur Herausforderungen, sondern bieten auch zahlreiche Chancen. Sie eröffnen die Möglichkeit, soziale Nachhaltigkeit nicht nur als Compliance-Thema zu betrachten, sondern als strategische Priorität zu verankern, die das Unternehmen langfristig stärkt und zum Erfolg führt.

VI. Der ESG-Investment Case

Wie bereits erörtert, werden CSRD und ESG zu erheblichen Veränderungen in den Personalbereichen führen. Die zunehmende Transparenz und Vergleichbarkeit, die Notwendigkeit von quantifizierten und qualifizierten Zielen, der erweiterte Interessentenkreis und die Anforderung an detaillierte Strategien und deren Umsetzung – all diese Aspekte werden zukünftig von großer Bedeutung sein. Es lohnt sich daher, über die aktuelle Einführung von CSRD hinauszublicken und zu überlegen, wie diese Entwicklungen langfristig beeinflussen könnten.

Der ESG Investment Case hat sich als Reaktion auf die steigenden Anforderungen an Unternehmen entwickelt, ihre sozialen Nachhaltigkeitsziele und Personalstrategien klar und integriert zu kommunizieren. Dieser Ansatz ermöglicht es Unternehmen, ihre Investitionen in soziale Nachhaltigkeit und Personalentwicklung in einer konsolidierten und quantifizierten Botschaft zusammenzufassen, die von der gesamten Unternehmensführung einheitlich kommuniziert werden kann.

Mit der wachsenden Bedeutung von ESG in der Unternehmenswelt steigt der Druck, soziale und personelle Investitionen nicht isoliert, sondern als Teil eines integrierten Gesamtansatzes zu betrachten. Stakeholder – darunter Investoren, Analysten und die Öffentlichkeit – erwarten zunehmend klare und umfassende Berichte darüber, wie Unternehmen ihre ESG-Ziele mit ihrer Personalstrategie verknüpfen und welche Investitionen in diesen Bereichen getätigt werden. Der ESG-Investment Case bietet eine strukturierte Möglichkeit, diese Anforderungen zu erfüllen, indem er die verschiedenen Elemente der sozialen Nachhaltigkeit und Personalstrategie in einer konsolidierten Darstellung zusammenführt.

Der ESG-Investment Case dient als konsolidierte und quantifizierte Botschaft, die die verschiedenen Investitionen und Kosten im Zusammenhang mit sozialer Nachhaltigkeit und

Personalentwicklung zu einer klaren Zahl zusammenführt. Diese Summe könnte beispielsweise die gesamten Investitionen eines Unternehmens in soziale Nachhaltigkeit und Personal über einen Zeitraum von fünf Jahren umfassen. Eine solche Zahl vermittelt nicht nur die Bedeutung dieser Investitionen, sondern macht auch den Beitrag dieser Maßnahmen zum langfristigen Erfolg des Unternehmens greifbar. Die Konsolidierung dieser Zahlen erfolgt in enger Abstimmung mit den Daten aus der Personalplanung und anderen relevanten Bereichen wie dem Finanzwesen.

Diese konsolidierte Botschaft bietet eine klare, einheitliche Darstellung, die von der gesamten Unternehmensführung – vom CEO über die Vorstände bis hin zur Personalabteilung – kommuniziert werden kann. Durch die Quantifizierung der Investitionen in soziale Nachhaltigkeit und Personalentwicklung wird es einfacher, die Bedeutung dieser Maßnahmen sowohl intern als auch extern zu verdeutlichen und eine kohärente Strategie zu präsentieren.

Ein zentraler Aspekt des ESG-Investment Case ist die Fähigkeit, verschiedene HR-bezogene Bereiche – wie Vergütung, Training, Recruiting, Diversity und HR-Analytics – in ein integriertes Gesamtportfolio zu verknüpfen. Anstatt diese Bereiche isoliert zu betrachten, ermöglicht der ESG-Investment Case eine ganzheitliche Sichtweise, bei der alle HR-Initiativen als Teil einer größeren Strategie für soziale Nachhaltigkeit und Unternehmensentwicklung gesehen werden.

Durch diese Verknüpfung entsteht ein harmonisiertes Portfolio, das die verschiedenen HR-Bereiche zusammenführt und sicherstellt, dass alle Initiativen auf die übergeordneten ESG-Ziele des Unternehmens abgestimmt sind. Dies schafft nicht nur Klarheit, sondern auch Effizienz, da die Ressourcen gezielt eingesetzt werden können, um maximale Wirkung zu erzielen.

Die erfolgreiche Umsetzung des ESG-Investment Case erfordert eine sorgfältige Steuerung, die idealerweise durch ein Project Management Office (PMO) mit starkem Portfoliomanagement realisiert wird. Dieses PMO überwacht die verschiedenen HR-Initiativen, stellt sicher, dass sie auf die ESG-Ziele abgestimmt sind, und koordiniert die Umsetzung über alle relevanten Bereiche hinweg. Durch ein effektives Portfoliomanagement können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Investitionen in soziale Nachhaltigkeit und Personalentwicklung optimal eingesetzt werden und die gewünschten Ergebnisse liefern.

Ein harmonisiertes Portfoliomanagement, das alle HR-Bereiche als relevanten Teil der Gesamtbotschaft integriert, trägt dazu bei, dass die gesamte Organisation an einem Strang zieht und die ESG-Ziele konsequent verfolgt werden. Dies erfordert eine enge Abstimmung zwischen den verschiedenen HR-Bereichen, um sicherzustellen, dass alle Maßnahmen auf die Erreichung der übergeordneten Ziele ausgerichtet sind.

Der ESG-Investment Case sieht die Personalplanung dabei nicht als isolierte Aufgabe, sondern als integralen Prozess, der eng mit den ESG-Zielen des Unternehmens verknüpft ist. Durch diese Integration wird die Personalplanung zu einem wichtigen Instrument in ESG, das es dem Unternehmen ermöglicht, seine langfristigen Ziele zu quantifizieren, indem es die Entwicklung und Bindung von Talenten fördert, die Diversität stärkt und das Wohlbefinden der Mitarbeiter sicherstellt. Eine eng abgestimmte Personalplanung trägt auch dazu bei, dass die verschiedenen HR-Initiativen nicht isoliert, sondern als Teil einer kohärenten Gesamtstrategie betrachtet werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des ESG-Investment Case ist die Abstimmung mit den Finanzabteilungen, Wirtschaftsprüfern und anderen relevanten Stakeholdern, um die Grund-

lagen und Definitionen für die quantifizierte Botschaften festzulegen. Diese Abstimmung ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Zahlen, die im Rahmen des ESG-Investment Case kommuniziert werden, transparent und nachvollziehbar sind und den Erwartungen der Stakeholder entsprechen.

Durch die enge Zusammenarbeit mit dem Finanzbereich und anderen Abteilungen können Unternehmen sicherstellen, dass ihre ESG-Botschaften nicht nur intern konsistent, sondern auch extern glaubwürdig und nachvollziehbar kommuniziert werden. Dies stärkt das Vertrauen der Investoren und der Öffentlichkeit in die langfristige Strategie des Unternehmens und trägt dazu bei, dass die sozialen Nachhaltigkeitsziele erfolgreich umgesetzt werden.

Der ESG-Investment Case bietet eine klare Möglichkeit, die sozialen Nachhaltigkeitsziele und Personalstrategien eines Unternehmens in einer konsolidierten und quantifizierten Botschaft zu kommunizieren. Durch die Integration verschiedener HR-Bereiche in ein harmonisiertes Portfolio und die enge Abstimmung mit Finanzabteilungen und anderen Stakeholdern können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Investitionen in soziale Nachhaltigkeit und Personalentwicklung effektiv eingesetzt werden und langfristig zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

VII. Fazit und Ausblick

Die Integration sozialer Nachhaltigkeitsziele in die Unternehmensstrategie stellt eine bedeutende Herausforderung dar, bietet jedoch auch zahlreiche Chancen für Unternehmen, die diese Möglichkeit nutzen, um langfristig erfolgreich zu sein. Die wachsenden Anforderungen an Transparenz und Ver-

gleichbarkeit durch Regulierungen wie die CSRD haben den Druck auf Unternehmen erhöht, klare und ambitionierte soziale Nachhaltigkeitsziele zu setzen und diese in ihre Geschäftsstrategie zu integrieren.

Analog zu der Entwicklung bei den „E“- und „G“-Themen wird der Entwicklungsgrad von sozialen Nachhaltigkeitsinitiativen in der Zukunft steigen. Eine extern bessere Vergleichbarkeit, neue Erkenntnisse zu Zusammenhängen, und die Möglichkeit aber auch Notwendigkeit, sich hierdurch zu positionieren und zu profilieren werden die Art und Weise, wie Personalstrategien gedacht werden, ändern.

Der ESG-Investment Case bietet dabei eine effektive Methode, um soziale Nachhaltigkeit und Personalstrategie miteinander zu verknüpfen und diese Verbindung sowohl intern als auch extern klar zu kommunizieren. Durch die Konsolidierung von Investitionen und die harmonisierte Steuerung über alle relevanten HR-Bereiche hinweg können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Maßnahmen zielgerichtet und effizient umgesetzt werden.

Gleichzeitig eröffnen die neuen Daten und Vergleichsmöglichkeiten, die durch ESG-Standards und -Regulierungen entstehen, neue Erkenntnisse und Perspektiven, die Unternehmen nutzen können, um ihre Strategien kontinuierlich zu optimieren und sich im Wettbewerb zu differenzieren. In einer Zeit, in der soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit zunehmend zu Schlüsselthemen der Unternehmensführung werden, bietet die proaktive und strategische Umsetzung sozialer Nachhaltigkeitsziele nicht nur die Chance, regulatorische Anforderungen zu erfüllen, sondern auch das Vertrauen von Investoren, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit zu gewinnen und langfristig zu festigen. ■