

Mehr zum Thema in unserem Schwerpunkt „Nachhaltigkeit als HR-Aufgabe“ ab Seite 12

## Fokus auf Mitarbeiter Aus ESG wird EESG

Themen wie Arbeitgeberattraktivität, Qualifizierung oder Unternehmenskultur werden von den ESG-Kriterien nicht erfasst. Die Erweiterung um ein „E“ für Employee beinhaltet das Potenzial, wertetreibende Faktoren und das strategische HR-Narrativ besser abzubilden.

ESG ist kein neues Themenfeld. „G“ steht für Governance-Themen, die schon seit Langem bewertet und gemessen werden. Zum Bereich „E“ (Environment) sind bereits Standards etabliert (TCFD Framework, GHG Protocol). Auch gibt es hierzu konkrete Entwürfe einer EU-Taxonomie. Für größere Unternehmen sind „E“-Themen kein unsicheres Terrain mehr – ganz im Gegensatz zum Bereich „S“ (Social), der zunehmend in den Fokus rückt. Dieser Bereich umfasst Aspekte von Menschenrechten bis Ausbildung und Qualifizierung. Anders als bei „E“ liegen hierzu noch keine Entwürfe der EU vor.

Unter „S“ fällt auch das Themengebiet Human Capital Management (HCM), das Investoren zunehmend fokussieren. Damit muss HR zukünftig deutlich mehr, detailliertere und von Sachkenntnis geprägte Informationsbegehren von Kapitalmarktteilnehmern beantworten. Dieses lässt sich am Beispiel „Frauenquote“ verdeutlichen: Längst wird nicht mehr nur nach Quoten für die Aufsichts- und Leitungsgremien oder die obersten Führungskräfte gefragt, sondern beispielsweise auch nach dem Anteil von Frauen im Talentpool für die F&E-Funktion oder nach der Anzahl auf Shortlists bei Besetzungsprozessen.

Die Handlungsfelder von HR werden sich dadurch verändern. Aber sind „Green HR“ oder gezielte Talentprogramme für den Bereich Sustainability die Lösung? Oder geht es um ein neues Grundverständnis von HR? Hat HR einen deutlich erweiterten Purpose als noch vor der ESG-Welle? Diese Fragen lassen sich mit Blick auf Strategie und Purpose eines Unter-

### HCM-spezifische Themenfelder

Abdeckung in öffentlich zugänglichen Abstimmungsrichtlinien von ausgewählten Topinvestoren und Stimmrechtsberatern

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Employment & Contracts																			
Occupational Safety																			
HCM in Supply Chains																			
Compliance & Business Ethics																			
HCM Risk Management & Data Security																			
Human Rights																			
Board Structure & Board Collaboration																			
Succession Management																			
Labor Relations																			
Diversity & Inclusion																			
Development & Qualification																			
Corporate Culture & Engagement																			
Health																			
Employer Attractiveness																			
Corporate Social Responsibility																			
HCM Strategy																			
HR Organization & Operation																			
Compensation, Incentives & Benefits																			

Abb.

nehmens beantworten. Idealerweise ist ESG kein separates HR-Thema, sondern integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie, die sich wiederum in die People-Strategie übersetzt. Dabei bleibt das Ziel von HR, die richtigen Menschen zum richtigen Zeitpunkt auf den passenden Platz zu den richtigen Kosten einzusetzen. „Green HR“ kann ein Teil der People-Strategie sein. Das allein bewirkt aber noch keinen ESG-Frühling bei Investoren, denn es zahlt eher auf das „E“ als auf das „S“ ein.

## ESG-Kriterien in der People-Strategie entwickeln sich rasant

Die vom Geschäftsmodell abgeleitete People-Strategie und ihre Kernsteuerungsgrößen sind sehr unternehmens- beziehungsweise branchenspezifisch und somit schwer einheitlich zu definieren. Standardisierte ESG-Kriterien wie diskriminierungsfreie Vergütung, Frauenquoten und Menschenrechte sind deutlich leichter fassbar und entwickeln sich gerade rasant. Interessant ist, wie sich der zugrundeliegende Gedanke einer grundsätzlichen Verbesserung des ökologischen Fußabdrucks von Unternehmen aus den „E“-Standards auf den „S“-Bereich übersetzen wird. Gleichzeitig erweist sich die aktuelle Berichtspraxis als sehr heterogen und bietet wenig Vergleichbarkeit, wie eine Auswertung von Geschäfts-, Nachhaltigkeits- und Personalberichten der DAX-Unternehmen auf Basis einer Taxonomie von HCM-Kategorien zeigt (hkp/// group HCM Monitor Dax 2021). Werden nun auf Grundlage dieser Taxonomie die Erwartungen der 19 größten im Dax 40 investierten Investoren an HCM-Themen gespiegelt, ergibt sich ein heterogenes Bild, wie eine weiterführende Analyse der hkp/// group zeigt.

Das in der Abbildung erkennbare Muster deutet dabei auf zwei potenzielle Problemfelder hin. Der erste Mismatch zeigt sich bei Kategorien, die für den Transformations- und Geschäftserfolg eines Unternehmens entscheidend sind und für die die betrachteten Investoren keine konkreten Erwartungen formuliert haben, zum Beispiel Ausbildung und Qualifizierung. Der zweite Mismatch wird bei Kategorien deutlich, die von Investoren intensiv nachgefragt werden und in denen Unternehmen aktiv sind, zu denen sie in ihren Geschäftsberichten jedoch nur selektiv reporten. Ein Beispiel hierfür ist die Kategorie Diversität und Inklusion, bei der ausschließlich Kennzahlen zur Genderquote berichtet und andere Aspekte des Diversity-Managements lediglich qualitativ beschrieben werden.

## Zusätzliches „E“ beschreibt Binnenbeziehungen

Für das Verständnis der auf HR zukommenden Veränderungen hilft es, von EESG statt von ESG zu sprechen, wie es in den USA schon geschieht. Also von Environment, Employee, Social und Governance. Dabei beschreibt der Zusatz Employee, wie die Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen gestaltet sind, sprich die Binnenbeziehungen. Darunter fallen Themen wie

Arbeitgeberattraktivität, Qualifizierung oder Unternehmenskultur. Sie haben das Potenzial, die unternehmensspezifische, auf den Sinn und Zweck des Unternehmens ausgerichtete Geschichte für den Kapitalmarkt und für andere Stakeholder zu erzählen – also das strategische HR-Narrativ.

Dagegen beschreibt „S“ die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Umwelten – und damit die Außenbeziehungen. Diese umfassen Menschenrechte, Lieferketten oder Compliance. Es sind Themen, die in absehbarer Zeit stark regulatorisch und durch Taxonomien standardisiert werden. Damit werden sie zu obligatorischen Berichtspflichten, die aber weniger für das unternehmens- und purpose-spezifische HR-Narrativ geeignet sind. In beiden Bereichen finden sich Werttreiber und Risikokennzahlen, in „Employee“ tendenziell mehr Werttreiber, in „Social“ mehr Risikofaktoren. Hinzu kommt eine absehbare Welle regulatorischer Neuregelungen wie beispielsweise der Entwurf der EU-Kommission zur Corporate Sustainability Reporting Directive oder detailliertere Vorgaben wie die der EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group), die auch Social-Kategorien betreffen.

## Aussagekräftige Standards schaffen

Mit Blick auf die Handlungsbedarfe lässt sich zwischen Implikationen für HR insgesamt und für CHROs unterscheiden. Dabei kann es nicht Ziel der HR-Community sein, einen Wettlauf um den schönsten und längsten Nachhaltigkeitsbericht zu veranstalten. Dies birgt die Gefahr, den sich weiterentwickelnden Anforderungen von Investoren ständig hinterherzurrennen, und verfehlt die sinnvolle Forderung, materiell Wesentliches zu berichten. Vielmehr besteht jetzt die Notwendigkeit – im Dialog mit Investoren –, ein Verständnis dafür zu schaffen, welche Standards sinnvoll, aussagekräftig und relevant sind – und das im Kontext des jeweiligen Geschäftsmodells.

Für CHROs bedeutet diese Entwicklung, dass sie in den folgenden Handlungsfeldern aktiv werden sollten:

**Know your new customers** Die Erwartungen von Investoren und Ratingagenturen verstehen

**Know your game** Die richtigen KPIs global verfügbar machen, steuern und reporten

**Be there** Den Dialog mit Investoren zur People-Strategie und ihren Anforderungen suchen

**Tell the story** Die People-Strategie als einflussreichen Umsetzungsschritt der Geschäftsstrategie und des Unternehmens-Purpose erläutern

**Manage your risks** Argumentieren mit zentralen Employee- und Social Risk KPIs in einem HR-Cockpit •

**Michael H. Kramarsch**, Gründer und Managing Partner, hkp/// group, Frankfurt/M.

**Dr. Harriet Sebald**, Senior Partner, hkp/// group, Frankfurt/M.