
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Abkürzungsverzeichnis	13
1 Einleitung	17
1.1 Das Phänomen der Nachhaltigkeit	17
1.2 Das Festival der bunten Labels	19
1.3 Fairer Handel, faire Löhne und nachhaltige Renditemoral	20
1.4 Von »Rerum Novarum« (1891) zu »Laudato si« (2015)	23
1.5 Dekarbonisierung – die Unternehmensstrategie wird »nachhaltig«	25
1.6 Und was hat das alles mit HR zu tun?	29
1.7 Von der Personalstrategie zur Wirtschaftstheorie	30
1.8 Der Rechtsrahmen – die kodifizierte Nachhaltigkeit	31
1.9 Die Wirtschaftstheorie – warum der Principal nachhaltiger denkt	33
1.10 Die Praxis – Umsetzung der Nachhaltigkeit durch HR-Instrumente	34
Teil 1 – Der Rechtsrahmen: die kodifizierte Nachhaltigkeit	37
2 Das formale Korsett – vom »Ehrbaren Kaufmann« über den Geschäftsbericht zum Nachhaltigkeitskodex	39
2.1 Bona fides – der »Ehrbare Kaufmann«	39
2.2 Der Geschäftsbericht – im Stellwerk von Soll und Haben	42
2.3 Der »nichtfinanzielle Bericht« – Fundgrube für Aussagen zur Nachhaltigkeit ...	43
2.3.1 Umweltbelange – § 289c Abs. 2 Ziffer 1 HGB	44
2.3.2 Arbeitnehmerbelange – § 289c Abs. 2 Ziffer 2 HGB	45
2.3.3 Sozialbelange – § 289c Abs. 2 Ziffer 3 HGB	46
2.3.4 Menschenrechte – § 289c Abs. 2 Ziffer 4 HGB	46
2.3.5 Korruptionsbekämpfung – § 289c Abs. 2 Ziffer 5 HGB	48
2.3.6 Compliance	48
2.4 Der Rechtsrahmen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)	50
2.4.1 Die vier Grundprinzipien der ILO	51
2.4.2 Die ILO-Kernarbeitsnormen	52
2.4.3 Die Entstehung des »Internationalen Arbeitsamtes«	53
2.5 Weiterentwicklung des nichtfinanziellen Berichts – der Nachhaltigkeitsbericht	55
2.6 International Financial Reporting Standards (IFRS)	60
2.6.1 Ständesrecht und Selbstregulation der Prüfer	63
2.6.2 Das Institut der Wirtschaftsprüfer – IDW und DPR	64
2.6.3 Die Reaktionen des Gesetzgebers – BaFin	65

2.6.4	Corporate Reporting Framework – der Berichtsrahmen	66
2.6.5	Das Setzen von Standards durch Non-Profit-Organisationen	67
2.7	Von SOX zu IFRS – der Weg durch die Vorschriften	73
2.8	Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK)	76
2.9	Der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE)	78
2.10	Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)	79
2.10.1	Die Inhalte des DCGK	81
2.10.2	Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II)	84
2.10.3	Comply or Explain – das Schwert der Entsprechenserklärung	86
2.10.4	Der Kodex für den öffentlichen Sektor	89
2.11	Das Corporate-Governance-System	90
2.12	Ein Lieferkettengesetz – Nachhaltigkeit entlang der »Value Chain«	93
3	Freiwillige Zertifizierungen, Labels, Allianzen und staatliche Programme	97
3.1	Staatliche Programme und Initiativen	104
3.1.1	Der Nationale Umsetzungsplan der UN-Ziele	106
3.1.2	Der Nationale Wasserstoffrat	107
3.1.3	Parlamentarischer Beirat für nachhaltige Entwicklung	107
3.1.4	Das Gegenteil – Nationale Alleingänge	110
3.2	Rankings, Bewertungsportale und Bestenlisten	110
3.3	Freiwillige Bündnisse und ihre mediale Komponente	112
3.4	Global Compact – Netzwerke für universelle Prinzipien	113
3.5	Verbindliche Änderung der Geschäftspolitik – Beispiel Versicherungswirtschaft	115
3.6	Änderung durch Anreiz – Nachhaltigkeitspreise	117
3.7	Die Sustainable Development Goals der UNO	119
3.8	Der Weg über die Rechtsprechung – Familie Backsen aus Pellworm klagt die Klimaziele ein	124
3.9	Die UN-Forderung »Zugang zur Abhilfe«	126
3.10	Rechtsentwicklung – die Idee einer »GmbH in Verantwortungseigentum (VE-GmbH)«	127
3.11	Einhaltung der Normen bei Ausschreibungen und Beschaffung im öffentlichen Sektor	129
3.12	Zusammenfassung Teil 1	130
Teil 2 – Nachhaltigkeit in der Wirtschaftstheorie: Warum ein Principal nachhaltiger denkt		133
4	Nobelpreis für die (nachhaltige) Vertragstheorie – die Principal-Agent-Theorie	135
4.1	Das Design der Vertragsgestaltung führt zu Nachhaltigkeit	136
4.1.1	Das Grundproblem im Verhältnis von Principal und Agent	137

4.1.2	Balance der Interessen als Nachhaltigkeitsinstrument	139
4.1.3	Die versteckten Interessen (Hidden Characteristics)	140
4.1.4	Familienunternehmen als Klassiker für Principal-Verhältnisse	142
4.1.5	Balance der Interessen durch geeignete Instrumente	145
4.1.6	Share Ownership Guidelines	149
4.1.7	Mitbestimmung über Vergütung – »Say on Pay«	150
4.2	ESG-Ziele – ein Baustein für das langfristige Performance Management	151
4.3	Ausgleich der Interessen durch Governance	153
4.4	Beschreibung des Business Models	154
4.5	Ausgleich der Interessen durch Personalauswahl	157
4.6	Zusammenfassung der Principal-Agent-Theorie	159
4.7	Die Upper Echelons Theory (Strategische Führungstheorie)	160
4.8	Die Idiosynkrasie-Kredit-Theorie	163
4.9	Zusammenfassung Teil 2	165
Teil 3 – Nachhaltigkeit: Der konkrete Instrumentenkoffer von HR		167
5	Führung und wertorientiertes Personalmanagement	171
5.1	Transformationale Führung	172
5.2	Nachhaltige Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter	174
5.3	Die VUCA-Welt und der Weg zur agilen HR-Organisation	178
5.4	Personalbeschaffung im Licht der Nachhaltigkeit	182
5.4.1	Nachhaltiges Employer Branding statt Greenwashing	183
5.4.2	Arbeitgebermarke in Krisenzeiten	186
5.4.3	Recruiting-Prozess und Nachhaltigkeit	188
5.4.4	Ehrenamtliches Engagement als Auswahlkriterium	191
5.4.5	»Green Jobs«, »Good Jobs« und »Good Companies«	192
5.4.6	Recruiting – ein Auslaufmodell?	193
5.4.7	Influencer und Mitarbeiter als »Recruiter«	195
5.5	Retention als Nachhaltigkeitsinstrument	197
5.6	Nachhaltigkeitsmanager – ein eigenes Berufsbild?	199
5.7	Nachhaltigkeit als Studienfach	201
5.8	Ausbildung – nachhaltige Investition in die Generation von morgen	204
5.8.1	Strategiedialog über die Ausbildungsbedarfe – »Predictive HR«	206
5.8.2	Das Demografie-Radar – nachhaltiger Zukunftsblick statt gewöhnliches Reporting	208
5.8.3	Ergänzende Ausbildungsformate	210
5.8.4	Auszubildende als »Nachhaltigkeitsbotschafter«	211
5.9	Vergütung als Instrument der Nachhaltigkeitspolitik	213
5.9.1	Der klassische Zielvereinbarungsprozess	215
5.9.2	Recurring Revenue und Subskriptionsverträge – nachhaltige Vertragsmodelle	217

5.9.3	Die variable Vergütung als Anreizmodell zur Steuerung	219
5.9.4	Mitarbeiterbeteiligungsmodelle	224
5.9.5	Intrinsische Motivation als Nachhaltigkeits-Turbo	225
5.9.6	Volunteering – »verordnete« Horizonterweiterung	231
5.9.7	Das »Better World Ranking« der Business Schools	232
5.9.8	»Dekarbonisierung« der Belegschaft?	233
5.10	Nachhaltigkeit durch betriebliche Regelwerke und Normen	235
5.10.1	Verpflichtende betriebliche Regelwerke	236
5.10.2	Betriebsvereinbarungen als regulatorische Rechtsgrundlage	237
5.10.3	Mitwirkungsrechte des Betriebsrats	239
5.10.4	Unternehmensrichtlinien – Corporate Guidelines	241
5.10.5	Verhaltensgrundsätze – Code of Conduct	243
5.10.6	Einhalten von DIN-Normen	246
5.10.7	Ethische Selbstverpflichtung – Form und Inhalt	250
5.10.8	Der CSR-Bericht als Chance	254
5.11	Nachhaltigkeitsinstrument »Betriebliches Gesundheitsmanagement«	259
5.11.1	Gesundheitsmanagement als Nachhaltigkeitsbeitrag	261
5.11.2	Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement (BEM)	263
5.11.3	Betriebliches Fehlzeitenmanagement	265
5.11.4	Betriebliche Gesundheitszentren	266
5.11.5	Gesunde Ernährung im Betrieb	270
5.12	Mobilitätslösungen – ein konkreter Stellhebel	272
5.12.1	Mit dem Rad zur Arbeit – Bewegungsaktionen	273
5.12.2	Job-Rad-Angebote durch Entgeltumwandlung	274
5.12.3	Job-Ticket	275
5.12.4	Der Fuhrpark – Einstieg in eine nachhaltige Flotten Policy	275
5.12.5	Nachhaltige Infrastruktur	276
5.12.6	Transformation – die Veränderung der Unternehmenskultur	277
5.13	Nachhaltigkeit als Haltung – Zukunft der Arbeit	279
5.14	Die Zukunft des Arbeitnehmerbegriffs	280
5.15	Merkmale für Beschäftigungsstabilität	282
5.16	Nachhaltigkeit als Element einer Mitarbeiterbefragung	283
5.17	Kommunikation – vom Storytelling bis Sponsoring	285
5.17.1	Interne Dialogveranstaltungen	286
5.17.2	Storytelling – die Geschichte der Nachhaltigkeit erzählen	287
5.17.3	Mitarbeitende als kulturelle »Influencer«	287
5.17.4	Sponsoring durch Unternehmen (»Corporate Giving«)	289
5.18	Zertifizierung und Arbeitgeberwettbewerbe	291
5.19	Achtsamkeit (Mindfulness) als Nachhaltigkeitsfaktor	292
5.20	Nachhaltigkeit durch Vielfalt – Diversity Management	293

5.21	Diversity – Charta der Vielfalt	295
5.21.1	Die sechs Dimensionen von Vielfalt	297
5.21.2	Inklusion – gemeinsam verschieden sein	298
5.21.3	Resilienz als Nachhaltigkeitsfaktor	299
5.21.4	Nachhaltigkeit und Lebensalter – eine Korrelation?	300
5.22	Praktische Umsetzung – ein »Jahr der Nachhaltigkeit«	301
5.23	Zusammenfassung Teil 3	303
	Glossar	305
	Literaturverzeichnis	309
	Abbildungsverzeichnis	313
	Stichwortverzeichnis	315
	Autor und Kontakt	321