

# CSR

“ Wie ein nachhaltiges  
Personalmanagement gelingt:  
Durch Kennzahlen ins Handeln  
kommen



NotchDelta Executive Search, Rheingaustraße 190-196, 65203 Wiesbaden, Germany  
[www.search-notchdelta.com](http://www.search-notchdelta.com)



Viele Unternehmen scheitern an der Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Organisation und eine nachhaltige Unternehmenskultur will sich nicht einstellen. Woran liegt das? Dieser Leitfaden zeigt zwei Hauptgründe dafür auf und bietet Lösungsansätze, die für jedes Unternehmen – egal ob groß oder klein – umsetzbar sind.



## Inhalt

- A) **Warum hat HR eine Schlüsselrolle auf dem Weg zu einer nachhaltigen Organisation?**  
→ Personalmanagement nachhaltig gedacht
- B) **Wie kann die Personalabteilung Nachhaltigkeit treiben?**  
→ Vier neue Rollen für ein nachhaltiges Personalmanagement
- C) **Wie kann Nachhaltigkeit im Personalmanagement gemessen werden?**  
→ Mit Effekt-Kennzahlen Nachhaltigkeitsansätze sichtbar und damit greifbar machen
- D) **Wie kommt man ins Handeln, um nachhaltige Prozesse zu schaffen?**  
→ So nutzen Sie Effekt-Kennzahlen
- E) **Wo fängt man an auf dem Weg zu einer nachhaltigen Unternehmenskultur?**  
→ Fünf Tipps, mit denen Sie sofort loslegen können





Nachhaltigkeit (Corporate Social Responsibility, CSR) ist heutzutage für ein Unternehmen kein „nice to have“ mehr, sondern wird zum Business Case.

Nachhaltigkeit (Corporate Social Responsibility, CSR) ist heutzutage für ein Unternehmen kein „nice to have“ mehr, sondern wird zum Business Case. Verschärfte gesetzliche Vorgaben, Kundenforderungen nach umweltfreundlichen und fair hergestellten Produkten und Investoren, die ihr Geld in nachhaltige Unternehmen anlegen, zwingen diese zum Umdenken [Abb. 1]. Für Stakeholder hängt der Unternehmenserfolg nicht mehr ausschließlich vom finanziellen Erfolg ab: die Erfüllung ökologischer und sozialer Kriterien rückt heute immer mehr in den Fokus. Schlagwörter wie Diversität, Work-Life-Balance oder Arbeitgeberattraktivität werden als wichtiger Bestandteil einer modernen und nachhaltigen Unternehmenskultur gesehen. Die Bedeutung der Mitarbeitenden als wichtigste Ressource für ein Unternehmen und seine Zukunftsfähigkeit wird damit immer klarer.

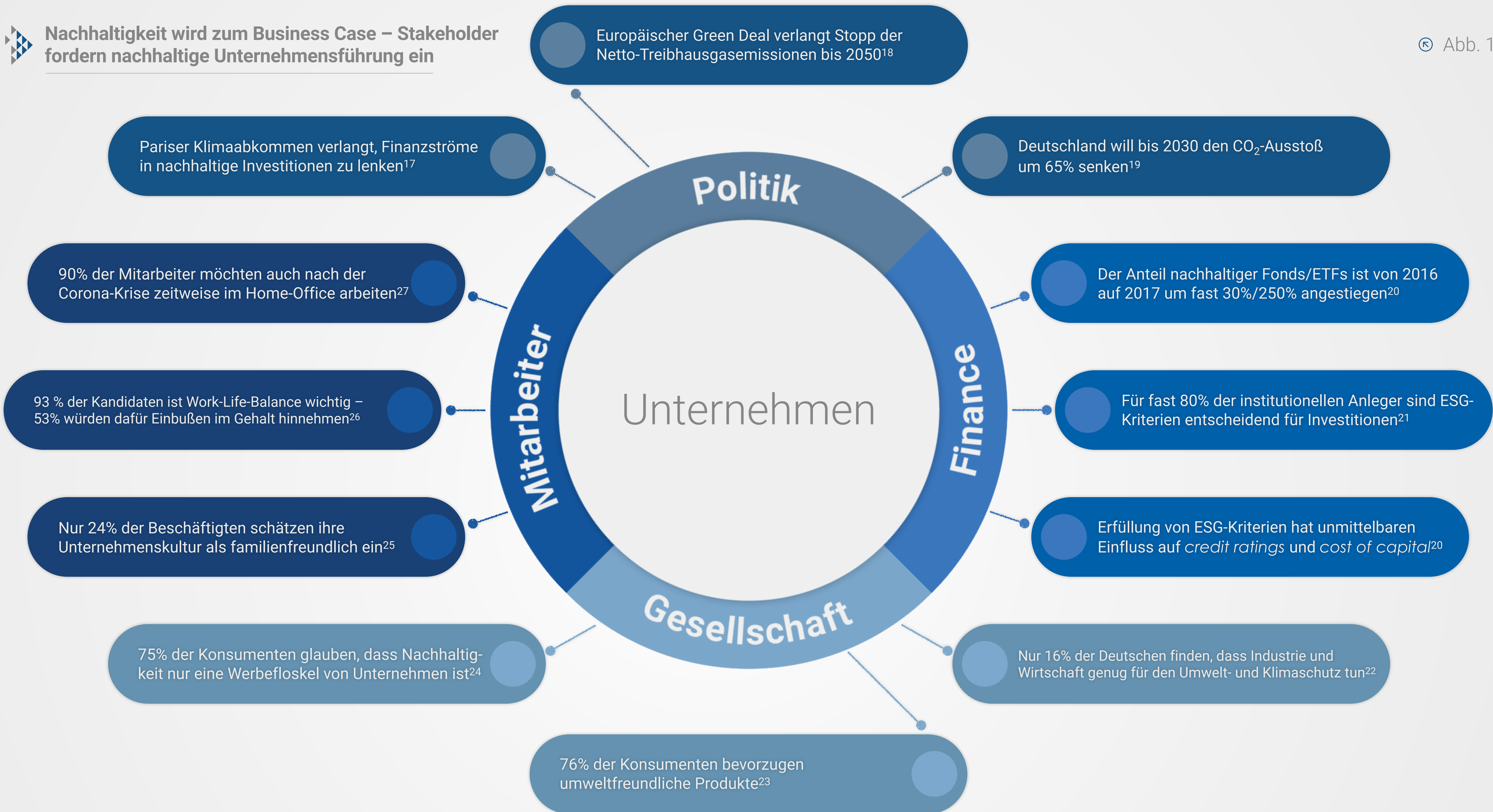
Derzeit hakt es vielfach noch an der Umsetzung. Dazu folgende Zahlen:

- Selbst-Bild und Fremd-Bild klaffen auseinander. 58% der Unternehmen glauben, dass sie auf die persönliche Lebenssituation ihrer Beschäftigten eingehen. Nur 19% der Beschäftigten stimmen dieser Unternehmenssicht zu [1].
- Unternehmen in Deutschland sind nicht divers aufgestellt. Im Jahr 2020 lag der Frauenanteil in den 30 größten DAX-Unternehmen bei durchschnittlich 12,8%. Kein einziges Unternehmen erreicht das von der Politik vorgegebene Ziel - einen Frauenanteil von 30% im Vorstand [2].
- Gute Führung wird als wichtig angesehen, aber nicht gelebt. Wertschätzung durch den Chef gehört für 22% der Mitarbeiter zu den drei wichtigsten Gründen für das eigene Engagement. Doch 45% aller Mitarbeitenden fühlen sich und ihre Arbeit nicht wertgeschätzt, so dass ihr Engagement und ihre Motivation stark eingeschränkt sind [3].

Damit verspielen Unternehmen nicht nur wertvolle Glaubwürdigkeit, sondern büßen an Attraktivität als Arbeitgeber ein. Gerade in Zeiten des demographischen Wandels und des sich zuspitzenden Fachkräftemangels ist dies eine gefährliche Vorgehensweise: 39% der Arbeitnehmer:innen trugen sich im Jahr 2020 zumindest mit dem Gedanken, ihren Arbeitsplatz zu wechseln [4]. Im Jahr 2018 waren es nur 22%. Und eines ist klar: Für viele ist heute nicht mehr nur das Gehalt der wichtigste Grund für oder gegen die Wahl des Arbeitgebers. Gut ausgebildete, motivierte Fachkräfte möchten Sinn in ihrem Tun sehen – und das gilt nicht nur für 73% der Generation Y, sondern auch für 80% der Baby-Boomer-Generation [5].

Wenn es aber an der Motivation der Mitarbeitenden fehlt, wird es schwer bis unmöglich, innovative Produkte und Dienstleistungen zu kreieren, und auch eine überzeugende CSR-Strategie aufzubauen. Denn eine langfristig tragende Nachhaltigkeitsstrategie braucht die Mitarbeitenden, die sie leben und umsetzen.

In diesem Whitepaper fokussieren wir auf die Mitarbeitenden als wichtigste Ressource und zeigen Ihnen, wie ein nachhaltiges Personalmanagement eine wichtige Rolle übernehmen und als Hebel für eine verantwortungsvolle Unternehmensausrichtung eingesetzt werden kann.





“

HR nimmt eine Schlüsselposition bei der Schaffung eines nachhaltigen Unternehmens ein!

## A) Personalmanagement nachhaltig gedacht

Die Hauptaufgaben der Personalabteilung sind ohne Frage die Personalbeschaffung und -entwicklung, die Personalplanung, Entgeltabrechnung, die Überwachung von Arbeits- und Fehlzeiten, sowie das Führen von Personalakten. Nach der bisherigen Sichtweise ist die Personalabteilung zwar zusätzlich wichtig für CSR-Maßnahmen, wird aber eher als „Erfüller“ denn als Treiber der Nachhaltigkeitsstrategie gesehen. Ihr obliegt es, Vorgaben umzusetzen, Weiterbildungen und Programme zu organisieren, aber nicht unbedingt eine eigene HR-spezifische Nachhaltigkeitsstrategie aufzusetzen und zu verfolgen. Wir sind der Meinung, dass das Potenzial der Personalabteilung damit nicht annähernd ausgeschöpft wird.

Denn: HR nimmt eine Schlüsselposition bei der Schaffung eines nachhaltigen Unternehmens ein! Sie hat als einzige Abteilung Kontakt zu allen Mitarbeitenden und ist damit prädestiniert, die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens aktiv mitzugestalten und voranzubringen. Warum?

- **Das Handeln der Mitarbeitenden macht ein Unternehmen erst nachhaltig.** Die Personalabteilung in ihrer Verantwortung für die Auswahl des Personals und die Weiterbildung von Mitarbeitenden und Führungskräften muss dafür sorgen, dass Nachhaltigkeitswissen und vor - verständnis das gesamte Unternehmen durchdringen. Eine CSR-Abteilung alleine kann das nicht leisten.
- **Die Mitarbeitenden werden sich für Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen nur dann stark machen, wenn sie sich selber auch nachhaltig wertgeschätzt fühlen.** Den Aufbau einer solch anerkennenden Unternehmenskultur kann HR gezielt unterstützen, beispielsweise durch Einführung nachhaltiger Arbeitsbedingungen wie „New-Work-Konzepte“ [6]. Dies ist eine der Kernaufgaben eines nachhaltig ausgerichteten Personalmanagements.
- **Nachhaltigkeit kann langfristig in einem Unternehmen nur durch einen bleibenden Kulturwandel implementiert werden.** Auch hier ist die Personalabteilung ein maßgeblicher Treiber. Ein nachhaltiges Personalmanagement muss daher zwingend Teil der unternehmensweiten CSR-Strategie sein.







Ein nachhaltig agierendes Personalmanagement ist Treiber, Unterstützer, Gestalter und Lernender.

## B) Vier neue Rollen für ein nachhaltiges HR-Management

Aus diesen Anforderungen ergibt sich eine erweiterte strategische Ausrichtung für ein echtes nachhaltiges Personalmanagement. Dies beinhaltet nicht nur eine Ausweitung des bisherigen Aufgabenfeldes mit neuen Zielen, sondern auch die Übernahme neuer Rollen durch die Mitarbeiter der Personalabteilung.

Ein nachhaltig agierendes Personalmanagement ist:

- **Treiber, der Voraussetzungen für nachhaltiges unternehmerisches Handeln schafft**  
Die Personalabteilung setzt Prozesse auf und gestaltet Rahmenbedingungen so, dass sie nachhaltiges Handeln erlauben, die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden hervorbringen und das CSR-Mindset fördern. Ziel ist ein dauerhafter Kulturwandel.
- **Unterstützer der unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie**  
Die Personalabteilung gestaltet die Nachhaltigkeitsstrategie mit und setzt notwendige Maßnahmen hin zu einer nachhaltigen Mitarbeiterstruktur um. Dazu gehören spezifische Weiterbildungsprogramme und Volunteering-Ansätze ebenso, wie die Personalentwicklung und die Förderung von Talenten.
- **Gestalter von nachhaltigen Arbeitsbedingungen und Prozessen**  
Es gilt, nicht nur den Blick auf Schlagworte wie Work-Life-Balance oder flexible Arbeitszeiten und -orte zu haben, sondern auch den Menschen als Individuum mit seinen Bedürfnissen zu sehen und ihn in der Entfaltung seiner Stärken und Interessen zu unterstützen.

- **Lernender in eigener Sache**

Auch die Mitarbeitenden der Personalabteilung selber benötigen spezifische Nachhaltigkeitskompetenzen, um ihre Aufgaben umfassend wahrnehmen zu können. Dazu gehören Schulungen oder der Austausch über eine entsprechende Community, die durch die Unternehmensleitung gefördert werden muss.

Diese neuen Aufgaben stellen eine große Herausforderung für HR und ebenso für die Geschäftsführung dar. HR sollte deutlich mehr Verantwortung übernehmen und die Beteiligung an strategischen Entscheidungen einfordern. Aufgabe der Geschäftsführung ist es, der Personalabteilung die dazu notwendigen Gestaltungsfreiräume zu geben und Möglichkeiten der Mitwirkung einzuräumen.

Vor allem aber müssen Fortschritt und Zielerreichung von Nachhaltigkeitsansätzen im Personalbereich qualitativ wie quantitativ erfasst werden. Dabei ist es gerade bei „weichen“ Faktoren, wie Motivation, guter Führung, Wertschätzung und Arbeitgeberattraktivität nicht einfach, deren Auswirkungen in Kennzahlen und damit am Ende ökonomisch festzumachen. Die Auswahl der richtigen Kennzahlen ist hier entscheidend.



Bereits mit weniger als zehn Effekt-Kennzahlen kann man den Erfolg von Nachhaltigkeitsmaßnahmen bestimmen.

### C) Mit Effekt-Kennzahlen Nachhaltigkeitsansätze sichtbar und damit greifbar machen

Kennzahlen im HR-Bereich sind nichts Neues und im Personalcontrolling zum Zwecke der Transparenz schon lange etabliert. Vor allem die klassischen, harten Kennzahlen zur Belegschaftsstruktur und Personalkosten werden von nahezu allen Unternehmen regelmäßig aufgenommen [7]. Auch in der CSR-Berichterstattung gemäß der Global Reporting Initiative (GRI) oder dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) werden Daten erhoben, beispielsweise über die Diversität im Unternehmen, die Zahl der Weiterbildungen oder den Anteil der Mitarbeiter, die eine regelmäßige Leistungsbeurteilung bekommen [8, 9].

All diese sogenannten Input-Kennzahlen beschreiben in erster Linie den Status Quo eines Unternehmens. Sie sagen allerdings wenig darüber aus, wie wirksam Nachhaltigkeitsmaßnahmen sind und welche Auswirkungen diese auf das Unternehmen haben. Investitionen in diesem Bereich sind daher oft schwer zu rechtfertigen, obwohl ihr ökonomischer Impact enorm sein kann [Abb. 2].

Wichtig für ein Unternehmen sind echte „Effekt-Kennzahlen“, die die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen sichtbar und damit greifbar machen.

So meldeten Unternehmen, die eine überdurchschnittliche Vielfalt in ihren Managementteams aufwiesen, einen um 19 Prozentpunkte höheren Innovationsumsatz im Vergleich zu Unternehmen mit unterdurchschnittlicher Führungsvielfalt (45% des Gesamtumsatzes gegenüber nur 26%) [10].

Kommt nun eine weitere Unmenge an Kennzahlen auf das Personalcontrolling zu? Nein, in unseren Analysen hat sich gezeigt, dass man bereits mit weniger als zehn Effekt-Kennzahlen den Erfolg von Nachhaltigkeitsmaßnahmen bestimmen kann. Dabei wirken sich Effekte in vier großen Bereichen aus, die jedes Unternehmen treiben: Kosten senken, Umsatz steigern, Talente nutzen und Corporate Image erhöhen.



#### Ökonomischer Impact von nicht-nachhaltigem Personalmanagement

Abb. 2



Fluktuationskosten (Recruiting-, Onboarding- und Opportunitätskosten) werden auf 45.000 – 50.000 € pro Mitarbeitenden geschätzt [Eigene Berechnung und 28].



15% der Beschäftigten haben laut Erhebungen innerlich gekündigt. Die volkswirtschaftlichen Kosten durch innere Kündigung belaufen sich geschätzt auf 96 – 114 Milliarden Euro, was einem durchschnittlichen Umsatzverlust von 3% entspricht [4].



Die Kosten durch Krankenausfälle werden in verschiedenen Studien auf 4.400 bis 6.700€ pro Mitarbeiter pro Jahr geschätzt [29, 30]. Das macht bei 1000 Mitarbeitenden einen Verlust von 4,4 – 6,7 Mio € pro Jahr.





Effekt-Kennzahlen schaffen Bewusstsein und bewirken, dass überhaupt gehandelt wird.

## D) Ins Handeln kommen – so nutzen Sie Effekt-Kennzahlen

Auch wenn es zunächst schwierig erscheint, sinnvolle Effekt-Kennzahlen zu definieren: der Aufwand lohnt sich. Denn geschickt ausgesuchte Effekt-Kennzahlen sind entscheidend für die Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen: sie ermöglichen das Messen des Erfolgs und befähigen zu entscheiden, welche sinnvoll sind und welche nicht.

Oftmals werden die gewünschten Effekt-Kennzahlen bereits an anderer Stelle im Unternehmen erhoben. Es kommt daher auf den ganzheitlichen Blick an, der es erlaubt verschiedene Maßnahmen und Wirkungen miteinander zu verbinden.

Effekt-Kennzahlen bewirken zudem, dass überhaupt gehandelt wird. Von Unternehmen, die seit Einführung des CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetzes im Jahr 2017 verpflichtet sind, eine nicht-finanzielle Erklärung zu veröffentlichen, sahen mehr als 75% nach dem ersten Berichtsjahr einen positiven Einfluss auf die Daten- und Prozessqualität. 19% der Unternehmen wollen daher in Zukunft mehr Kennzahlen erfassen. Alles in allem wurde das Thema Nachhaltigkeit viel stärker ins Bewusstsein gebracht und dessen Einfluss als positiv bewertet – auf die interne Kommunikation, die Integration von Nachhaltigkeit im Unternehmen und auf Governance-Systeme [11].

Effekt-Kennzahlen sind also ein wichtiger Baustein in der Nachhaltigkeitsstrategie, aber alleine auch nicht ausreichend. Wenn Sie Ihr Ziel – die Etablierung und den Aufbau einer Nachhaltigkeitskultur – erreichen möchten, sollten Sie die folgenden Faktoren im Auge behalten:

- **Vision:** Wofür steht ihr Unternehmen und wie soll Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen gelebt werden?
- **Daten:** Kennzahlen, um Nachhaltigkeit zu messen und Daten, um nachhaltiges Handeln ins Bewusstsein zu rücken und zu fördern
- **Prozesse und Strukturen**, die nachhaltiges Handeln nicht nur ermöglichen sondern auch fördern
- **Menschen**, die im Rahmen ihrer Möglichkeiten (Prozesse / Strukturen) sowie angetrieben durch Informationen (Daten) ihr Handeln und ihre Gewohnheiten verändern.
- **Vorbilder und Rolemodels** sind unerlässlich und nicht umsonst gilt: Nachhaltigkeit ist Chefsache!







Einstieg in den Umstieg: Die Reise zu mehr Nachhaltigkeit beginnt mit dem ersten Schritt.

## E) Fünf Tipps, mit denen Sie sofort loslegen können

Wie kommen Sie nun in die Umsetzung, welche Maßnahmen sind effektiv und vor allem: wo fangen Sie am besten an? Für den erleichterten Einstieg haben wir fünf übergreifende Tipps als erste Schritte auf Ihrer Reise zu mehr Nachhaltigkeit zusammengestellt.

### **Tipp 1: Engagement - Schaffen Sie eine Plattform für CSR-Projekte**

Beteiligen Sie Ihre Mitarbeitenden und schaffen Sie Transparenz für CSR-Maßnahmen. Das kann ein regelmäßig stattfindendes Panel, die informelle Brainstorming-Session oder eine Ideenbox sein – was auch immer sich für Ihr Unternehmen als sinnvoll erweist. Auf diese Art und Weise demonstrieren Sie das Commitment des Top-Managements und fördern die Kreativität und Beteiligung der Mitarbeitenden. Stellen Sie sicher, dass die besten Projekte prämiert und umgesetzt werden. Richten Sie ein Budget dafür ein, begleiten Sie als CEO die Projekte persönlich und tracken Sie die Fortschritte. Vor allem aber informieren Sie Ihre Mitarbeitenden kontinuierlich über den Stand der Projekte, sei es über Newsletter, das Intranet, einen Info-Screen im Foyer oder ähnliches.

Miele hat eine langjährige Tradition im Ideenwettbewerb: von knapp 2700 eingereichten Vorschlägen im Geschäftsjahr 2017/2018 wurden 34% umgesetzt und die Ideengeber über eine Prämie belohnt [12].

### **Tipp 2: Empowerment - Setzen Sie Nachhaltigkeits-Champions für jede Abteilung ein**

Holen Sie Ihre Mitarbeiter nicht nur ins Boot, sondern bauen Sie das Boot mit ihnen gemeinsam. Fördern Sie das Nachhaltigkeitsengagement im

Alltag. Ein Verantwortlicher in jeder Abteilung (Nachhaltigkeits-Champion) ist Ansprechpartner für spontane Ideen und Verbesserungsvorschläge, kann aber auch selber mit geschultem Blick Problemfelder aufdecken und Verbesserungen mitinitiieren. Bei VAUDE beispielsweise bringen die Mitglieder des CSR-Teams regelmäßig Themen aus ihren Fachbereichen ein und sorgen gleichzeitig für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele in ihren Abteilungen [13]. Oft werden es Kleinigkeiten sein, die nicht viel Zeit oder Ressourcen benötigen, wie beispielsweise kleine „Licht aus!“-Schilder neben den Lichtschaltern oder ähnliches. Größere Themen können auf diese Art und Weise an das Nachhaltigkeitspanel herangetragen und dort diskutiert werden.

### **Tipp 3: Urgency - Integrieren Sie Nachhaltigkeitsziele in den Zielvereinbarungen aller Mitarbeitenden im Unternehmen**

Sie meinen es ernst mit Ihrer CSR-Strategie? Dann stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter das auch verstehen. Nachhaltigkeitsziele gehören in jede einzelne Zielvereinbarung, von der Geschäftsleitung bis zur Reinigungskraft. Die Ziele müssen natürlich SMART sein, sollten sich ergänzen und in ihrer Gesamtheit die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen. Auf diese Art und Weise bauen Sie eine gewisse Dringlichkeit auf und schaffen ein Bewusstsein für das Thema. Auch die persönliche Zielvereinbarung des Vorstands sollte sich an Nachhaltigkeitskriterien ausrichten, so wie es beispielsweise bei BMW der Fall ist [14].



Am Anfang  
eines jeden  
Veränderungs-  
prozesses steht  
immer der  
Mensch.

#### **Tipp 4: Autonomy - Erlauben Sie Ihren Mitarbeitern „Spaß-Projekte“**

Diese Idee praktiziert 3M seit vielen Jahren erfolgreich [15]: Geben Sie Ihren Mitarbeitenden 10-20% der Arbeitszeit für Projekte, die sie sich selber aussuchen. Einzige Voraussetzung: es müssen arbeitsrelevante Projekte sein, die die Firma verbessern oder voranbringen. Es können, müssen aber keine Nachhaltigkeitsprojekte sein. Sie beweisen Ihren Mitarbeitenden dadurch ein hohes Maß an Vertrauen, geben ihnen kreativen Freiraum und neue Erfahrungen. Dies fördert die Freude an der Arbeit, die Motivation und Identifikation mit ihrem Unternehmen.

#### **Tipp 5: Knowledge - Unterstützen Sie nachhaltiges Handeln durch Wissen und Information**

Kommen Sie in die praktische Umsetzung! Geben Sie Ihren Mitarbeitern konkretes Handlungswissen, zeigen Sie nachhaltige Alternativen auf und informieren Sie über die Auswirkungen von nicht-nachhaltigem Handeln. Dazu eignen sich z.B. interne Newsletter und Info-Screens oder externe Schulungen und Workshops für komplexere Fragestellungen.

Henkel hat dafür ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsbotschafter-Programm entwickelt, „das Mitarbeiter befähigt und ermutigt, sich intensiver mit dem Thema Nachhaltigkeit zu befassen.“ [16]

Unterstützung wird auch in Form von Arbeitszeit und Budget benötigt, um nach Alternativen zu suchen und nachhaltige Lösungen auszuwählen. Dies müssen gar keine kostenintensiven Entscheidungen sein, oft reichen vermeintlich triviale Dinge wie ein umweltfreundliches Reinigungsmittel oder ein fair gehandelter Kaffee für die Kaffeeküche. Denn auch was klein anfängt, kann als spill-over-Effekt in größere Projekte überschwappen.

## **Zusammenfassung**

Am Anfang eines jeden Veränderungsprozesses steht immer der Mensch. Daher ist ein nachhaltiges Personalmanagement die Grundlage für eine erfolgreiche Transformation zu einem nachhaltigen Unternehmen auf allen Ebenen der Organisation.

Die Personalabteilung kann und sollte in ihrer Querschnittsfunktion eine zentrale Rolle übernehmen, die Unternehmensvision prägen und im Einklang mit der Geschäftsleitung mit positivem Beispiel voran gehen. Dann wird die Belegschaft folgen.

Investitionen in Nachhaltigkeit lohnen sich nur, wenn der Erfolg von nachhaltigen Personalmaßnahmen durch zielorientierte Kennzahlen sichtbar und damit greifbar gemacht wird. Ein guter Überblick über den Einfluss der Maßnahmen auf den Umsatz und die Kosten im Unternehmen, die Nutzung von Talenten und das Corporate Image wird durch eine geringe Anzahl von Effekt-Kennzahlen erzielt.

Da jedes Unternehmen andere Anforderungen und Thematiken mitbringt, kann ein Maßnahmenpaket gewöhnlich nicht generisch erstellt werden, es muss spezifisch angepasst werden. In diesem Artikel haben Sie erste Anregungen erhalten, um Ihnen den Schritt ins Handeln zu erleichtern.

Für alles Weitere sind wir gerne Ihr kompetenter Partner. Wir helfen Ihnen:

- mit einer Nachhaltigkeits-Analyse und einer abgestimmten Strategie
- mit für Ihr Unternehmen relevanten Effekt-Kennzahlen und daraus abgeleiteten Maßnahmen

Interessiert am Aufbau einer nachhaltigen Unternehmenstransformation? Kontaktieren Sie uns noch heute.



## Autorinnen

### **Dr. Kerstin Hermuth-Kleinschmidt, Dr. Silke Boeffel**

NotchDelta Executive Search GmbH

Dr.Hermuth-Kleinschmidt berät seit mehreren Jahren Unternehmen und Organisationen aus den Life Sciences zu Nachhaltigkeitsfragen und ist Dozentin im Rahmen des Begleitstudium Nachhaltige Entwicklung am Karlsruher KIT.

Dr.Boeffel ergänzt diese Kompetenzen mit langjähriger Expertise in Mitarbeiter-Entwicklung in Form von Trainings und (Executive) Coaching.

Beide sind Partner bei NotchDelta Executive Search, einem HR Services Unternehmen mit Fokus auf Life Sciences, Pharma und Technologien. Der Nachhaltigkeitsansatz prägt sämtliche Dienstleistungen des Unternehmens von der Talentsuche, über Karriere-, Onboarding- und Outplacement-Beratung, Trainings / Coaching, bis hin zum HR-Interims-Management.



[www.search-notchdelta.com/csr-im-hr-management](http://www.search-notchdelta.com/csr-im-hr-management)



[khk@search-notchdelta.com](mailto:khk@search-notchdelta.com)

Tel: 07664 - 405 31 60

[sb@search-notchdelta.com](mailto:sb@search-notchdelta.com)

Tel: 08121- 250 69 80





Quellen

[1] <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/118380/45f53f92cd85c4c67803109750fb7f5f/familienfreundliche-unternehmenskultur-data.pdf>

[2] [https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5f7cb22f2f46821aa896e185/1602007640517/AllBrightBericht\\_Herbst+2020.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5f7cb22f2f46821aa896e185/1602007640517/AllBrightBericht_Herbst+2020.pdf)

[3] <https://www.wrike.com/blog/employee-engagement-survey-the-productivity-gap/>

[4] <https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx>

[5] [https://media.newjobs.com/id/hiring/419/page/Recruiting\\_Trends\\_2020/Studien\\_2020\\_Employer\\_Branding.pdf](https://media.newjobs.com/id/hiring/419/page/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_Employer_Branding.pdf)

[6] Frithjof Bergmann: Neue Arbeit, neue Kultur (Arbor Verlag, 2017)

[7] [https://www.dgfp.de/hr-wiki/DGFP\\_Studie\\_HR\\_Kennzahlen\\_auf\\_dem\\_Pr%C3%BCfstand.pdf](https://www.dgfp.de/hr-wiki/DGFP_Studie_HR_Kennzahlen_auf_dem_Pr%C3%BCfstand.pdf)

[8] <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Criteria> (z.B. Kriterien 8, 15, 16)

[9] <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-german-translations/> (z.B. GRI 401, GRI 404, GRI 405)

[10] <https://www.bcg.com/de-de/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>

[11] [https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Weitere-Themen/CSR-RUG-Studie\\_DGCN-und-econsense\\_online.pdf](https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Weitere-Themen/CSR-RUG-Studie_DGCN-und-econsense_online.pdf)

[12] [https://www.miele.com/media/ex/ce/presseartikel/nachhaltigkeit/miele\\_nachhaltigkeitsbericht\\_2019.pdf](https://www.miele.com/media/ex/ce/presseartikel/nachhaltigkeit/miele_nachhaltigkeitsbericht_2019.pdf)

[13] <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/vaude/csr-team.php>

[14] [https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup\\_com/responsibility/downloads/de/2020/2020-BMW-Group-SVR-2019-Deutsch.pdf](https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/de/2020/2020-BMW-Group-SVR-2019-Deutsch.pdf)

[15] [https://www.3mdeutschland.de/3M/de\\_DE/karriere/kultur/15-prozent-regel/](https://www.3mdeutschland.de/3M/de_DE/karriere/kultur/15-prozent-regel/)

[16] <https://www.henkel.de/resource/blob/1155336/a71ba2863d1896c4b1f24e2a4bc2bba0/data/2020-nachhaltigkeitsbericht.pdf>

[17] <https://germanwatch.org/sites/default/files/publication/13982.pdf>

[18] [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_de](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de)

[19] <https://www.bmu.de/pressemitteilung/novelle-des-klimaschutzgesetzes-beschreibt-verbindlichen-pfad-zur-klimaneutralitaet-2045/>

[20] <https://www.goldmansachs.com/insights/pages/new-energy-landscape-folder/esg-revolution-rising/report.pdf>

[21] <https://institutional.union-investment.de/startseite-de/Kompetenzen/Nachhaltige-Investments/Studien/Nachhaltigkeitsstudie-2020.html>

[22] [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/5750/publikationen/2021\\_hgp\\_umweltbewusstseinsstudie\\_bf.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/5750/publikationen/2021_hgp_umweltbewusstseinsstudie_bf.pdf)

[23] [https://www.uni-saarland.de/fileadmin/upload/lehrstuhl/popp/Nachhaltigkeit\\_im\\_Handel/HIMA\\_Nachhaltigkeit\\_Covid19\\_Pandemie\\_Zusammenfassung.pdf](https://www.uni-saarland.de/fileadmin/upload/lehrstuhl/popp/Nachhaltigkeit_im_Handel/HIMA_Nachhaltigkeit_Covid19_Pandemie_Zusammenfassung.pdf)

[24] <https://rothmund-insights.de/blogbeitrag-nachhaltigkeit-im-fokus>

[25] [https://www.uni-saarland.de/fileadmin/upload/lehrstuhl/popp/Nachhaltigkeit\\_im\\_Handel/HIMA\\_Nachhaltigkeit\\_Covid19\\_Pandemie\\_Zusammenfassung.pdf](https://www.uni-saarland.de/fileadmin/upload/lehrstuhl/popp/Nachhaltigkeit_im_Handel/HIMA_Nachhaltigkeit_Covid19_Pandemie_Zusammenfassung.pdf)

[26] [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Studien\\_2019\\_03\\_Employer\\_Branding\\_Web.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2019_03_Employer_Branding_Web.pdf)

[27] <https://www.dak.de/dak/download/studie-pdf-2448800.pdf>

[28] <https://io-group.de/fluktuation-fluktuationskosten-verdeckte-gewinnvernichtung/>

[29] [https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Kosten-der-AU/Kosten-der-Arbeitsunfaehigkeit\\_node.html](https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Kosten-der-AU/Kosten-der-Arbeitsunfaehigkeit_node.html)

[30] [https://www.felix-burda-stiftung.de/sites/default/files/documents/Studie\\_FBS\\_Booz\\_Vorteil\\_Vorsorge\\_2011.pdf](https://www.felix-burda-stiftung.de/sites/default/files/documents/Studie_FBS_Booz_Vorteil_Vorsorge_2011.pdf)

