

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	17
Teil 1: Nachhaltigkeit. Ein Thema, viele Facetten	21
Einleitung: <i>It Takes Two to Tango</i> . Strategie und Nachhaltigkeit gehören zusammen	23
<i>Michael H. Kramarsch, hkp///group</i>	
1 The Historical Development of the Concept of Sustainability in the Work and Social Realms	27
<i>Joanna Radeke and Prof. Dr. Jörg Rocholl, ESMT Berlin</i>	
1.1 Historical developments of social sustainability	28
1.2 Delving into the roots of the social sustainability concept	29
1.2.1 Social sustainability management pioneers	30
1.3 Social sustainability for the twenty first century in alignment with the prevailing spirit of the time	33
1.4 References	34
1.5 The Authors	35
2 Stakeholder Value führt zu Shareholder Value	37
<i>Interview mit Martin Jetter, Deutsche Börse</i>	
3 Wertbasiert und nachhaltig. Wie ein Unternehmen über Generationen erfolgreich ist ..	46
<i>Dr. Simone Bagel-Trah, Henkel</i>	
3.1 Einleitung	46
3.2 Ökologische und soziale Nachhaltigkeit als fester Bestandteil der Unternehmenskultur ..	48
3.3 <i>Diversity & Inclusion</i> -Management als fester Bestandteil der Firmenkultur	49
3.4 Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf soziale Nachhaltigkeit	51
3.4.1 Soziale Durchlässigkeit stärken	52
3.4.2 Mit Gesundheitsprogrammen das Wohlergehen fördern	52
3.5 Die Aufgabe des Aufsichtsrats und der Aufsichtsratsvorsitzenden	53
3.6 Die Autorin	55
4 Schwarze Zahlen mit grünen Ideen	56
<i>Prof. Dr. Norbert Winkeljohann, Bayer</i>	
4.1 Die Entwicklungslinien von Environment, Social und Governance (ESG)	56
4.2 Unternehmerisches Strategie- und Planungswesen	57
4.3 Überprüfung des ESG-Reportings und Aufsichtsratsqualifikation	59
4.4 Fazit und Ausblick	60

4.5	Literatur	61
4.6	Der Autor	62
5	Das S in der Aufsichtsratsarbeit	63
	<i>Dr. Harriet Sebald, hkp///group</i>	
5.1	Weshalb ESG zu den Aufgaben eines deutschen Aufsichtsrates gehört	63
5.1.1	Die gestiegene Bedeutung des S	66
5.1.2	Die Relevanz des S für den Aufsichtsrat	67
5.1.3	Wie steht es um die Qualifikation des Aufsichtsrates in Sachen S?	72
5.2	Fazit	73
5.3	Literatur	74
5.4	Die Autorin	75
6	Die materielle Bedeutung des S in ESG	76
	<i>Dr. Martina Gieg, Heraeus</i>	
6.1	Einleitung	77
6.2	Strategische Verankerung von Nachhaltigkeit und Kultur	78
6.3	Die Mitarbeitenden im Zentrum der Unternehmensstrategie	80
6.3.1	Die Bedeutung der Mitarbeitenden in der Unternehmensstrategie	82
6.3.2	Führungskräfte als Hebel	83
6.3.3	Gemeinsamer Rahmen, ambitionierte Anforderungen und Raum für Unternehmertum	85
6.4	Fazit	86
6.5	Literatur	87
6.6	Die Autorin	87
7	Soziale Nachhaltigkeit in Zeiten gesellschaftspolitischen Wandels	88
	<i>Yasmin Fahimi, DGB</i>	
7.1	Wirtschaft und Gesellschaft im Wandel zu Nachhaltigkeit?	88
7.2	Soziale Verantwortung von Unternehmen und ihre politische Flankierung	90
7.3	Soziale Nachhaltigkeit konditionierter Wirtschaftsförderung	91
7.4	Nachhaltige Qualifizierung in Zeiten von Fachkräfteengpässen	92
7.5	Mitbestimmung als integrativer Bestandteil von Nachhaltigkeit	93
7.6	Soziale Nachhaltigkeit geht über den Betrieb hinaus	94
7.7	Fazit	95
7.8	Literatur	95
7.9	Die Autorin	97
8	Der menschliche Faktor	98
	<i>Dr. Fabian Billing, McKinsey & Company</i>	
8.1	Soziale Verantwortung als Werttreiber	98
8.1.1	Nachfrage und Zahlungsbereitschaft von Kund:innen	99

8.1.2	Attraktivität für Bewerber:innen und Mitarbeitende	99
8.1.3	Investitionsbereitschaft von Kapitalgebern	100
8.2	Taxonomie: Eine Scope-Systematik für das S in ESG	100
8.2.1	Scope 1: Personal und interne Prozesse	101
8.2.2	Scope 2: Produkte und Lieferkette	101
8.2.3	Scope 3: Öffentlichkeit	102
8.3	Strategie: Fünf Handlungsfelder für Scope 1	102
8.3.1	Gewinnung und Auswahl von Mitarbeitenden	102
8.3.2	Ausbildung und Schulung der Belegschaft	103
8.3.3	Arbeitsweisen	104
8.3.4	Arbeitsbedingungen	105
8.3.5	Unternehmenskultur	105
8.4	Erfolgsmessung	106
8.5	Literatur	106
8.6	Der Autor	108
9	Die Perspektive eines aktiven Investors auf soziale Nachhaltigkeit	109
	<i>Dr. Antje Stobbe, Allianz Global Investors</i>	
9.1	Das S in ESG: Ein zunehmend wichtiger Faktor	109
9.2	Ausgewählte soziale Aspekte im Engagement mit Unternehmen	111
9.2.1	Arbeitsbedingungen: Gesundheit und Sicherheit	112
9.2.2	Diversity, Equity and Inclusion	113
9.2.3	Attraktivität als Arbeitgeber für Fachkräfte	114
9.2.4	Arbeitsbeziehungen	114
9.2.5	Arbeitsbedingungen in der Lieferkette	115
9.3	Daten und Research als Grundlage für einen effektiven Dialog mit Unternehmen	116
9.4	Fazit	117
9.5	Literatur	117
9.6	Die Autorin	118
10	Das S zwischen Risiko- und Renditefaktor	119
	<i>Interview mit Prof. Christian Strenger, Corporate Governance Institute der Frankfurt School of Finance & Management, und Hendrik Schmidt, DWS Group</i>	
11	Eine Abschlussprüfung für alle	124
	<i>Petra Justenhoven, PwC Europe</i>	
11.1	Zwischen Gesellschaft und Unternehmen. Zur Doppelrolle des Wirtschaftsprüfers	124
11.2	Paradigmenwechsel in der Berichterstattung und Prüfung	125
11.3	Ausblick auf die soziale und umweltbezogene Funktion der Abschlussprüfung	127
11.4	Die Autorin	129

12	ESG und Unternehmensbewertung	130
	<i>Prof. Dr. Christian Aders, Value Trust, und Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Ballwieser, Ludwig-Maximilians-Universität München</i>	
12.1	Einführung und Schwerpunktsetzung	130
12.2	ESG und Wert des Eigenkapitals	131
12.2.1	Wert des Eigenkapitals als nicht beobachtbare Größe	131
12.2.2	Finanzielle Leistungsfähigkeit	132
12.2.3	ESG-Ratings	132
12.3	ESG und Discounted-Cashflow-Bewertung	133
12.3.1	ESG und Cashflow-Prognose	133
12.3.2	ESG und Risiko	135
12.4	ESG und soziale Nachhaltigkeit	136
12.5	Literatur	137
12.6	Die Autoren	139
 Teil 2: Operationalisierung des S im Employee Life Cycle		141
 Einleitung: Das Richtige richtig tun		143
	<i>Dr. Thomas Ogilvie, DHL Group</i>	
 1	 Wettbewerbsvorteil Nachhaltigkeit. Eckpfeiler einer starken Personalstrategie und Arbeitgebermarke	 146
	<i>Martin Seiler, Deutsche Bahn</i>	
1.1	Gesellschaft und Arbeitsmarkt im Wandel	146
1.1.1	Herausforderungen für die Deutsche Bahn	147
1.1.2	Einblick in die Unternehmens- und Personalstrategie der DB	148
1.1.3	Einblick in die Employer-Branding-Strategie der DB	149
1.2	Personalgewinnung und -bindung gehen Hand in Hand	149
1.2.1	Mitarbeitenden-Lebenszyklus: Schaffen Sie ein Erlebnis von Onboarding bis Rente	150
1.2.2	Wie messen wir Erfolge?	150
1.3	How to? Praxisbeispiele, wie die DB soziale Nachhaltigkeit lebt	151
1.3.1	Das Dach bildet eine offene Unternehmenskultur	151
1.3.2	Innovative Personalgewinnung	152
1.3.3	Moderne Arbeitsbedingungen	153
1.3.4	Weiterentwicklung @DB	154
1.3.5	Leistungen über das Berufsleben hinaus	154
1.3.6	Vielfalt fördern und leben	155
1.3.7	Wir übernehmen Verantwortung!	156
1.4	Fazit	157
1.5	Literatur	157
1.6	Der Autor	158

2	Employer Branding bei TUI: nachhaltig authentisch	159
	<i>Sybille Reiß und Lena Weber, TUI Group</i>	
2.1	People-Strategie, Employer Branding und Nachhaltigkeit	161
2.2	Von der Employer Value Proposition zur Employer-Branding-Strategie	163
2.3	Risikofaktor Authentizität?	166
2.4	Wirkungen der mitarbeiterzentrierten TUI Employer-Branding-Strategie	167
2.5	Fazit	167
2.6	Literatur	168
2.7	Die Autorinnen	168
3	Von der sozialen Verträglichkeit zur sozialen Verantwortung	169
	<i>Dr. Ariane Reinhart, Continental</i>	
3.1	Disruption durch 3D	170
3.2	Interne Qualifikation: Neue Perspektiven für Beschäftigte in der Transformation	172
3.3	Mit Software-Unterstützung: Matching für Teilqualifizierungen	174
3.4	Die Kraft von Netzwerken: Gemeinsame Aufgaben erfordern gemeinsame Lösungen	175
3.5	Im Austausch mit der Politik: Mehr Sichtbarkeit besonders für kleine Unternehmen	178
3.6	Fazit	179
3.7	Literatur	179
3.8	Die Autorin	180
4	Digitale Vorreiterschaft als Treiber für Nachhaltigkeit	181
	<i>Birgit Bohle, Deutsche Telekom</i>	
4.1	Unsere Strategie: Auf dem Weg zur führenden digitalen Telko	181
4.2	»Share of digital Experts«-KPI: Herleitung, Einführung und Nutzen	182
4.3	Festlegung der Kriterien und Faktoren des »Share of Digital Expert«-KPI	185
4.4	Einbettung des KPI in die Steuerung	186
4.5	KI als neuer Treiber in einem dynamischen Umfeld	187
4.6	Literatur	189
4.7	Die Autorin	189
5	A Path Towards Sustainable Success. Fostering Diversity, Equity, and Inclusion	
	at Merck	190
	<i>Khadija Ben Hammada, Merck</i>	
5.1	Introduction	190
5.2	Our Sustainability Goals and Commitments	191
5.3	Raising our sights on DE&I	192
5.4	DE&I and the Data Challenge	194
5.5	The Inclusion Cycle and the Employee Journey	195
5.6	Health Equity and our DE&I Business Focus	197
5.7	Conclusion	198
5.8	References	199
5.9	The Author	199

6	Nachhaltigkeit in der Vergütung. Vom Vorstand bis auf Mitarbeiterebene	200
	<i>Prof. Dr. Michael Wolff, Georg-August-Universität Göttingen, und Regine Siepmann, hkp///group</i>	
6.1	Einleitung	200
6.2	Regulatorische Rahmenbedingungen in puncto Vergütung	201
6.2.1	Aktiengesetz	201
6.2.2	Deutscher Corporate Governance Kodex	202
6.3	Investorenerwartungen	203
6.4	Arbeitskreis Leitlinien für eine nachhaltige Vorstandsvergütung	204
6.5	Umsetzung in der Praxis	204
6.5.1	Verankerung in der variablen Vergütung	205
6.5.2	Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen	205
6.5.3	Gewichtung von Nachhaltigkeitszielen	207
6.5.4	Ausgestaltung von Nachhaltigkeitszielen	207
6.5.5	Nachhaltigkeitsziele in der Vergütung weiterer Mitarbeiter Ebenen	210
6.6	Fazit und Ausblick	211
6.7	Literatur	211
6.8	Die Autorin und der Autor	213
7	Kluges Unternehmertum mit Wirkung	214
	<i>Interview mit Oliver Maassen, Trumpf</i>	
8	Mit der People-Strategie das S gestalten	222
	<i>Dr. Claudia Viehweger, Scout24</i>	
8.1	Die Basics verstehen	222
8.2	Warum Nachhaltigkeit ein strategischer Imperativ für Scout24 ist	224
8.2.1	Der Kapitalmarkt und die Regulatorik	224
8.2.2	Die Verbraucher:innen	224
8.2.3	Die Arbeitgebermarke	225
8.3	Die People-Strategie unter dem Dach der Nachhaltigkeit	225
8.4	Das S gestalten am Beispiel von Frauen in Führungspositionen	229
8.4.1	Rekrutierung	229
8.4.2	Vergütung	230
8.4.3	Awareness und Training	231
8.4.4	Nachfolgeplanung	231
8.4.5	Gezielte Förderung von Nachwuchs-Führungskräften	231
8.5	Fazit	233
8.6	Literatur	233
8.7	Die Autorin	234
9	Soziale Nachhaltigkeit. Pflicht und Wettbewerbsvorteil	235
	<i>Interview mit Sabine Kohleisen, Mercedes-Benz Group</i>	

10	Der Mensch im Mittelpunkt	242
	<i>Andreas Haffner und Daniela Rathe, Porsche</i>	
10.1	Einleitung	242
10.2	Strategien zur Förderung der sozialen Nachhaltigkeit	243
10.2.1	Maßnahmen zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität	243
10.2.2	Investitionen in die Qualifizierung und Weiterbildung der Belegschaft	246
10.2.3	Einbindung der direkten Lieferanten	247
10.2.4	Stärkung der Zusammenarbeit mit lokalen Gemeinschaften	247
10.2.5	Förderung von Diversität und Inklusion	249
10.2.6	Einbindung der Stakeholder	250
10.3	Fazit und Empfehlungen	251
10.4	Literatur	252
10.5	Die Autorin und der Autor	252
11	Mitbestimmung als Gestalter mit ökonomischer und sozialer Verantwortung	253
	<i>Michael Brecht, Daimler Truck</i>	
11.1	Einleitung	253
11.2	Konzernbetriebsrat setzt eigene Impulse zur sozialverträglichen Transformation	254
11.3	Transformation sozialverträglich gestalten	256
11.4	Mit Zukunftsbildern und Investitionen der Belegschaft die Angst nehmen	257
11.5	Auch klassische Mitbestimmung zahlt auf Nachhaltigkeit ein	258
11.6	Ringens um strategische Weichenstellungen im Aufsichtsrat	259
11.7	Hohes Engagement auch über Unternehmensgrenzen hinaus	260
11.8	Daimler Truck vorbildlich bei Mitbestimmung im internationalen Kontext	260
11.9	Fazit	261
11.10	Literatur	261
11.11	Der Autor	261
12	Soziale Nachhaltigkeit. Belastung, Kür oder echte Chance?	262
	<i>Interview mit Carmen-Maja Rex und Ralf Steuer, Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP)</i>	
13	Skills, Orga, Fachkräfte – Aspekte eines sozial nachhaltigen Personalmanagements ...	271
	<i>Inga Dransfeld-Haase, Bundesverband der Personalmanager (BPM)</i>	
13.1	Einleitung	271
13.2	Fachkräftemangel und Restrukturierungsdruck: Die Quadratur des Kreises?	272
13.3	It's the Orga, stupid!	274
13.4	Fördern und Fordern: Für einen echten Paradigmenwechsel in der Fort- und Weiterbildung	276
13.5	Fazit	278
13.6	Literatur	279
13.1	Die Autorin	280

Teil 3: Nachhaltigkeit managen, berichten und erlebbar machen	281
Einleitung: Vom Zählen zum Erzählen. Den Stoff für attraktive Storys liefern	283
<i>Michael H. Kramarsch, hkp///group</i>	
1 Soziale Verantwortung mithilfe von Technologie greifbar und messbar machen	286
<i>Daniel Schmid, SAP</i>	
1.1 Einleitung	286
1.2 Menschenrechte entlang der Wertschöpfungskette	287
1.3 Soziale Wirksamkeitsmessung von Geschäftsaktivitäten	289
1.4 Die ethische Nutzung von künstlicher Intelligenz	290
1.5 Soziale Verantwortung und die Rolle von Daten und Technologie	291
1.6 Fazit	292
1.7 Literatur	293
1.8 Der Autor	293
2 Nachhaltiges Management und Digitalisierung	294
<i>Prof. Dr. Christina E. Banner, Justus-Liebig-Universität Gießen</i>	
2.1 Einleitung	294
2.2 (Digitale) Analyse der Wesentlichkeit	295
2.3 Nachhaltigkeitsziele im Vergütungssystem	297
2.4 Nachhaltigkeitsgebundene Kredite	300
2.5 Fazit	302
2.6 Literatur	302
2.7 Die Autorin	303
3 HR Sustainability and People Analytics	304
<i>Dirk Jonker, Crunchr</i>	
3.1 Introduction	304
3.2 With Great Opportunities Comes Great Responsibility	305
3.2.1 First Consideration: What are the rules and ethics for creating workforce insights?	306
3.2.2 Second Consideration: How to address data quality concerns?	307
3.2.3 Third Consideration: How to empower HR to drive business conversations with insights and confidence?	307
3.3 People Analytics and ESG – The New Frontier	309
3.4 Actionable Insights and Template	311
3.5 Future-proofing HR with People Analytics	313
3.6 Conclusion	314
3.7 References	315
3.8 The Author	316

4	Sustainability Reporting im Kontext gelebter Nachhaltigkeit	317
	<i>Dr. Christine Bortenlänger und Dr. Uta-Bettina von Altenbockum, Deutsches Aktieninstitut</i>	
4.1	Die CSRD-Umsetzung in den Unternehmen	318
4.1.1	Hoher Detaillierungsgrad bei den Berichtsanforderungen	318
4.1.2	Auslegungsbedürftigkeit der Vorgaben	318
4.1.3	Fehlende Leitlinien und Regulierung	319
4.2	Lösungsansätze für die Herausforderungen	319
4.3	Berichterstattung und Transformation	320
4.4	Fazit	321
4.5	Die Autorinnen	321
5	Soziale Nachhaltigkeit im Fokus der ESG-Berichterstattung	322
	<i>Jella Benner-Heinacher, BetterFinance und DSW</i>	
5.1	Relevanz der sozialen Nachhaltigkeit für den Kapitalmarkt	323
5.2	Entwicklung auf EU-Ebene	323
5.3	Reporting und Steuerung von S-Kennzahlen	324
5.4	Die wichtigsten sozialen Kennzahlen bei börsennotierten Unternehmen in Deutschland .	325
5.5	Die Maßstäbe der Investoren bei sozialen Aspekten	328
5.6	Investoren fokussieren sich auf nachhaltige Kriterien bei der Vergütung des Vorstandes ..	329
5.7	Ein Blick auf die soziale Nachhaltigkeit als Thema auf der Hauptversammlung	330
5.8	»Engagement« von Investoren wird Schlüsselrolle zukommen	331
5.9	Fazit	332
5.10	Literatur	332
5.11	Die Autorin	333
6	Vom Sozial-Klimbim zum strategischen Wertfaktor	334
	<i>Martin Ziegenbalg, DHL Group</i>	
6.1	Einleitung	334
6.2	Von der Nische zum Mainstream	335
6.3	Das S in ESG – eine späte Entdeckung?	336
6.4	Ausblick: Aus der Nische in den Alltag und zurück	337
6.5	Der Autor	338
	Teil 4: Blick über den Tellerrand. Kritik und internationale Perspektiven	339
	Einleitung: Führung, Bildung und Mitbestimmung. Grundpfeiler einer sozialen Nachhaltigkeit ..	341
	<i>Prof. Dr. Elke Eller, Hochschule Worms</i>	
1	Zukunftsvertrauen als Nordstern für soziale Nachhaltigkeit. Ein Appell	345
	<i>Frank Riemensperger und Dr.-Ing. Caroline Adam</i>	
1.1	Soziale Nachhaltigkeit: Begriffsbestimmung und Handlungsansatz	345
1.2	Zukunftsvertrauen: Wertschätzung für Arbeit, Flexibilisierung und Technologieeinsatz ...	348

1.3	Kulturwandel: Geschwindigkeit, Experimentierräume und Eigenverantwortung	350
1.4	Literatur	351
1.5	Die Autorin und der Autor	353
2	Dare to data! Die Relevanz des ESG-Ökosystems für Human Resources	354
	<i>Andreas Posavac, Embera Partners</i>	
2.1	Einleitung: Die Haupttreiber des globalen ESG-Megatrends	354
2.1.1	Eine neue Generation von Investoren	354
2.1.2	Nachhaltigkeit wird zum Business	355
2.1.3	Anstieg der globalen Regulierung	356
2.2	Entstehung eines komplexen ESG-Ökosystems	357
2.2.1	Steigende Integration von ESG-Daten in der Vermögensverwaltung	357
2.2.2	Wettbewerb zu granularen ESG-Daten	357
2.3	Finanzielle Relevanz von ESG-Daten	358
2.4	Möglichkeiten für Human Resources	360
2.4.1	Human Capital Management als Werttreiber	360
2.4.2	Quantifizierung der Unternehmensresilienz	361
2.5	Fazit	362
2.6	Literatur	362
2.7	Der Autor	364
3	The Silent T in ESG	365
	<i>Michael C. Bush, Great Place To Work</i>	
3.1	Who benefits from great workplaces?	366
3.1.1	Employees experience well-being	366
3.1.2	Investors see higher returns	367
3.1.3	Consumers, communities get better service	368
3.1.4	Great workplace culture unlocks ESG	369
3.2	Great starts with leaders	370
3.2.1	Fixing the »Trust Falloff«	370
3.2.2	Activating employee resource groups	373
3.2.3	Making a clear connection to purpose	374
3.3	Become a great workplace for all with trust-fueled AI	374
3.4	References	375
3.5	The Author	376
4	Mitbestimmung als Gestalter von ESG	377
	<i>Christiane Benner, IG Metall</i>	
4.1	Soziale Nachhaltigkeit über die gesamte Wertschöpfungskette	377
4.1.1	Soziale Nachhaltigkeit – das Selbstverständnis der Gewerkschaften	378
4.1.2	Nachhaltigkeit ist (k)ein Wettbewerbsvorteil	379

4.2	Belegschaftsperspektive rückt in den Vordergrund	379
4.2.1	Gesetzesinitiativen stärken die Belegschaftsperspektive	379
4.2.2	KPIs müssen eine Veränderung bewirken	380
4.2.3	Nachhaltige Investitionen haben einen langfristigen ROI	381
4.3	Reformbedarf der Mitbestimmung	382
4.3.1	Anforderungen an Mitbestimmung haben sich gewandelt	382
4.3.2	§ 119 BetrVG als Officialdelikt	383
4.3.3	Vermeidung der Arbeitnehmerbeteiligung auf Unternehmensebene	384
4.4	Erfahrungswerte und Expertise der Beschäftigten als unterschätztes Kapital	385
4.4.1	Sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit bei Heidelberger Druckmaschinen ...	385
4.4.2	Zukunftstarifvertrag bei Schaeffler	385
4.4.3	Transnationale Rahmenabkommen bei Daimler Truck	386
4.5	Fazit	386
4.6	Literatur	387
4.7	Die Autorin	387
5	Soziale Nachhaltigkeit durch Mitbestimmung	388
	<i>Rainer Gröbel und Tanja Jacquemin, University of Labour</i>	
5.1	Mitbestimmung als wesentlicher Faktor für die (soziale) Nachhaltigkeit	389
5.1.1	Aufgaben des Betriebsrats	389
5.1.2	Datenpunkte für die Nachhaltigkeitsberichterstattung	389
5.1.3	Erfolgreicher durch Mitbestimmung	390
5.2	Soziale Nachhaltigkeit – der Mensch im Fokus	391
5.2.1	Gute und gesunde Arbeit im Unternehmen	391
5.2.2	Personalverantwortliche und Betriebsrat – zwei Seiten einer Medaille	392
5.3	Qualifizierung auf Augenhöhe	393
5.4	Soziale Nachhaltigkeit im mitbestimmten Unternehmen – national und international ...	395
5.4.1	Mitbestimmung im Aufsichtsrat	395
5.4.2	Mitbestimmung entlang der Liefer- und Wertschöpfungsketten	395
5.5	Fazit	396
5.6	Literatur	397
5.7	Die Autorin und der Autor	397
6	Die Perspektive europäischer Mitbestimmung auf soziale Nachhaltigkeit	399
	<i>Isabelle Schömann, Europäischer Gewerkschaftsbund (EGB)</i>	
6.1	Einleitung	399
6.2	Die europäische Mitbestimmung als Bestandteil des europäischen Sozialmodells	401
6.3	Die Perspektive europäischer Mitbestimmung auf die Nachhaltigkeit	404
6.4	Literatur	406
6.5	Die Autorin	407

7	Sustainability-Education	408
	<i>Dr. Christopher Jahns, XU sustainable – Sustainable Knowledge for Growth</i>	
7.1	Nachhaltigkeit im Unternehmen verankern	408
7.2	Nachhaltigkeits-Education als Schlüssel	410
7.3	Multimodales Lernen für mehr Erfolg und Engagement	411
7.3.1	Selbstlernen und Präsenzlernen verbinden	412
7.3.2	Modulares Lernen und Medienvielfalt	413
7.3.3	Feedback, Anreize und adaptives Lernen	414
7.4	Erfolgsbeispiele und messbare Wirkung	415
7.4.1	Branchenspezifische Lerninhalte für Impact und Imageschutz	416
7.4.2	Fachkräfte finden und halten – oder selber ausbilden	417
7.5	Fazit	418
7.6	Literatur	419
7.7	Der Autor	420
	Teil 5: Das Herausgebergespräch	421
	Soziale Nachhaltigkeit: Sternstunde für HR	423
	<i>Prof. Dr. Elke Eller, Michael H. Kramarsch, Dr. Thomas Ogilvie und Dr. Harriet Sebald</i>	
	Das S als weites Feld mit enormem Gestaltungsspielraum	423
	Mehr als nur eine Pflichtübung	424
	Zwischen Strategierelevanz und Nischenthema	425
	Ertüchtigungsprogramm für die HR-Funktion	427
	Nachhaltigkeitskompetenzen im Fokus – auf allen Ebenen	429
	Soziale Nachhaltigkeit aus Perspektive der Mitbestimmung	432
	Auf der Nachhaltigkeitsagenda von CHROs	433
	Unternehmertum als gelebte soziale Nachhaltigkeit	435
	Standards versus Freiheitsgrade	436
	Keine Blaupause, aber das Mandat zum Handeln	437
	Danksagung	439
	Stichwortverzeichnis	440