



<b>Bezeichnung des Kurses:</b>	Studienprojekt zur Personal- u. Organisationsforschung
<b>Kursleitung:</b>	Prof. Dr. Florian Schramm; Dr. Dennis Heinrich / Professur für Betriebswirtschaftslehre insb. Personalwirtschaft
<b>Bezeichnung des Studiengangs:</b>	M. A. Human Resource Management / Personalpolitik
<b>Semester:</b>	Wintersemester 2023/24

**„Von der Spitze zur Basis: Nachhaltigkeitsorientierte Vergütung für  
alle Mitarbeitende?“**

**Eingereicht von:**

Violetta Andres	violetta.andres@studium.uni-hamburg.de	7657823
Stefanie Müller	stefanie.mueller-4@studium.uni-hamburg.de	7670749
Katharina Suhrkamp	katharina.suhrkamp@studium.uni-hamburg.de	7662479
Sunna Wandkowski	sunna.wandkowski@studium.uni-hamburg.de	7665729
Sarah Wittenberg	sarah.wittenberg@studium.uni-hamburg.de	7665796

Eingereicht: Hamburg, den 14.03.2024

## Abstract

Nachhaltigkeit gewinnt für Unternehmen immer mehr an Bedeutung, da Verbraucher\*innen, Investor\*innen, Mitarbeiter\*innen und Regulierungsbehörden zunehmend umweltbewusst handeln und nach ethischen Geschäftspraktiken streben. Die Entlohnung verbindet die Interessen des Unternehmens mit denen der Mitarbeitenden und kann daher als ein wirksames Instrument zur Unterstützung von Umweltaktivitäten in Organisationen betrachtet werden. Darauf aufbauend fokussiert diese Forschungsarbeit die Ausgestaltung eines nachhaltigkeitsorientierten Anreizsystems für Mitarbeitende und die damit einhergehenden Chancen und Herausforderungen. Im Rahmen dieser Studie wurden für die Beantwortung der beiden Forschungsfrage vier Expert\*inneninterviews aus dem Bereich HR Compensation and Benefits sowie vier weitere Interviews mit betroffenen Mitarbeitenden geführt. Die Erfahrungen und persönlichen Einschätzungen der Befragten zeigen eindeutig positive Effekte und entscheidende Vorteile der nachhaltigkeitsorientierten Vergütung. So wird z. B. von der positiven Hebelwirkung für die Unternehmensperformance gesprochen, die damit einhergeht, dass alle Mitarbeitende in die Nachhaltigkeitsziele eingebunden werden. Gleichzeitig erfüllt diese Art von Anreizsystem die Erwartungen von Bewerber\*innen und vorhandenen Mitarbeitenden, was sich auf das Employer Branding auszahlt. Dennoch ergeben sich aus einem nachhaltigkeitsorientierten Anreizsystem auch Herausforderungen, die es zu berücksichtigen gilt. Zentral sind hierbei vor allem die Zieldefinition und das Verständnis der Zielstrukturen sowie die Messbarkeit und die individuelle Beeinflussbarkeit der Ziele. Ebenso wird ein erfolgreiches Veränderungsmanagement in Verbindung mit einer gewissen Konsistenz zur Unternehmensstrategie als Herausforderung beschrieben. Die Implementierung nachhaltigkeitsorientierter Vergütungssysteme bietet somit vielversprechende Chancen, bringt aber gleichzeitig nicht zu vernachlässigende Herausforderungen für Unternehmen mit sich. Die vorliegenden Ergebnisse dienen Personalverantwortlichen als Richtlinie, um die genannten Risiken rechtzeitig abschwächen und die Chancen einer erfolgreichen Einführung nutzen zu können.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Theoretische Aspekte des Projektvorhabens.....</b>	<b>2</b>
2.1 Theoretische Aspekte und Forschungsstand.....	2
2.1.1 Unternehmerische Nachhaltigkeit .....	2
2.1.1.1 Corporate Social Responsibility und ESG-Kriterien .....	3
2.1.1.2 Green Human Resource Management .....	4
2.1.2 Vergütungspolitik und Anreizsysteme .....	6
2.1.2.1 Prinzipal-Agenten-Theorie .....	6
2.1.2.2 Fixe und variable Vergütungskomponenten.....	7
2.1.2.3 Nachhaltigkeitsorientierte Anreizsysteme .....	9
2.1.2.4 Nachhaltigkeitsorientierte Vorstandsvergütung.....	10
2.2 Forschungsziel .....	11
2.3 Anwendung und Praxisrelevanz .....	13
<b>3 Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens.....</b>	<b>14</b>
3.1 Forschungsfeld und Sampling .....	14
3.2 Feldzugang .....	15
3.3 Beschreibung der Datenerhebung.....	16
3.3.1 Interviewleitfadenerstellung.....	16
3.3.2 Durchführung der Interviews.....	17
3.4 Beschreibung des Auswertungsverfahrens: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring .....	19
<b>4 Darstellung der Ergebnisse .....</b>	<b>21</b>
4.1 Bedeutung und Ausgestaltung nachhaltigkeitsorientierter Vergütungsstrukturen....	21
4.2 Chancen der nachhaltigkeitsorientierten Vergütung für alle Mitarbeitenden.....	25

4.3 Herausforderungen der nachhaltigkeitsorientierten Vergütung für alle Mitarbeitenden .....	28
<b>5 Diskussion der Ergebnisse .....</b>	<b>33</b>
<b>6 Fazit .....</b>	<b>36</b>
6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	36
6.2 Kritische Würdigung & Ausblick.....	37
6.3 Implikationen für die Praxis .....	39
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>XIV</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>CXII</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bestandteile von Vergütungssystemen .....8

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Pseudonyme der transkribierten Interviews.....19

## Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
CO <sub>2</sub>	Kohlenstoffdioxid
CSR	Corporate Social Responsibility
ESG	Environmental, Social und Governance
GRHM	Green HRM
HRM	Human Resource Management

## 1 Einleitung

Die wachsenden globalen Herausforderungen im Kontext des Klimawandels, der Ressourcenknappheit und des demografischen Wandels stellen sowohl die Gesellschaft als auch die Wirtschaft vor immense Aufgaben (Austrup & von Blomberg 2014: 83). Im Kontext der gegenwärtigen Debatte über den Klimawandel wurde hervorgehoben, dass 63% der gesamten industriellen Kohlenstoffdioxid- (CO<sub>2</sub>) und Methanemissionen weltweit seit 1751 auf die Produkte sowie Geschäftstätigkeit der 90 größten CO<sub>2</sub>-intensiven Unternehmen zurückzuführen sind (Heede 2014: 229). Dies betont die Verantwortung der Unternehmen, einen aktiven Beitrag zur Reduzierung der weltweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen beizutragen (Frumhoff et al. 2015: 238). Wenngleich die organisationale Nachhaltigkeit bereits auf der Unternehmensagenda steht, ist es dennoch herausfordernd die Nachhaltigkeitsbemühungen in das ganze Unternehmen zu integrieren (Merriman et al. 2016: 820). Häufig obliegt die Verantwortung für die Bewältigung dieser Problematik den Vorständen der Unternehmen (Nuber & Velte 2021: 1959). Ein Ansatz, das Engagement der Organisationsmitglieder auf Nachhaltigkeit auszurichten, besteht in der Implementierung von Anreiz- und Vergütungssystemen (Austrup & von Blomberg 2014: 84). Durch § 87 Abs. 1 Satz 2 AktG sind börsennotierte Gesellschaften bereits zur Ausrichtung der Vergütungsstruktur auf eine nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft verpflichtet (Arnold et al. 2021: 141). Unter dem Motto „doing well by doing good“ hat auch das Unternehmen Mastercard im Jahr 2021 die nachhaltigkeitsorientierte Vergütung des Top-Managements eingeführt (Miebach 2022). Die Berechnung eines Teils des Bonus des Top-Managements erfolgte dabei abhängig von der Erreichung der Zielkriterien Kohlenstoffneutralität, finanzielle Eingliederung und geschlechtsneutrale Lohngleichheit (ebd.). Ab dem Jahr 2022 weitete Mastercard die Bonusberechnung abhängig der Environmental, Social und Governance (ESG)-Ziele auf alle Mitarbeitenden aus. CEO Michael Miebach (Miebach 2022) begründet diese Unternehmensentscheidung wie folgt: „Each and every one of us shares the responsibility to uphold our ESG commitments.“ Dennoch lässt sich feststellen, dass nachhaltigkeitsorientierte Vergütungssysteme bis dato oft auf das Top-Management-Level beschränkt sind (Amjad et al. 2021: 28202).

In Anbetracht dieser Entwicklungen richtet sich die vorliegende Forschungsarbeit darauf aus, die potenziellen Chancen und Herausforderungen bei der Integration von ESG-Zielen in die variable Vergütung aller Mitarbeitenden zu analysieren. Um dieses Ziel zu erreichen, werden in den folgenden Kapiteln die grundlegenden theoretischen Konzepte der unternehmerischen Nachhaltigkeit sowie der Vergütungspolitik angeführt. Anschließend wird die bestehende Forschungslücke beleuchtet, das spezifische Forschungsziel definiert und die

Relevanz für die Unternehmenspraxis verdeutlicht. Die darauffolgende umfassende Darstellung der methodischen Herangehensweise bildet die Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfrage und zur Erarbeitung von Erkenntnissen zur effektiven Integration von ESG-Zielen in die variable Vergütung aller Mitarbeitenden.

## **2 Theoretische Aspekte des Projektvorhabens**

### **2.1 Theoretische Aspekte und Forschungsstand**

Um die zentrale Forschungsfrage theoretisch zu fundieren, werden übergeordnet die Aspekte unternehmerische Nachhaltigkeit und Vergütungspolitik und Anreizsysteme betrachtet. Dafür werden zunächst die für diese Forschungsarbeit relevanten Begriffe Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility definiert sowie die ESG-Kriterien detailliert beleuchtet. Der sich aus der nachhaltigen Ausrichtung eines Unternehmens ergebende Handlungsbedarf für das Human Resource Management wird im Anschluss daran dargestellt. Um den Aspekt Nachhaltigkeit schließlich mit der Vergütungspolitik eines Unternehmens zu verknüpfen, wird im zweiten Teil zunächst die Prinzipal-Agent-Theorie, als theoretisches Fundament, beschrieben. Daran anschließend folgen theoretische Grundlagen zu fixen und variablen Vergütungskomponenten, welche schließlich in einem Forschungsstand zu nachhaltiger Vorstandsvergütung münden.

#### **2.1.1 Unternehmerische Nachhaltigkeit**

Wie bereits deutlich wurde, zeigt sich das gesteigerte Interesse an Umweltbelangen weltweit im 21. Jahrhundert unabhängig von den damit direkt verbundenen Bereichen, wie der Politik oder der Öffentlichkeitsarbeit (Ahmad 2015: 2). Auch Organisationen müssen neue Ansätze finden, um nicht nur ihre wirtschaftlichen Ziele zu erreichen, sondern auch eine Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks zu ermöglichen. Dies wird deutlich, indem Mitarbeitende heutzutage mehr Engagement zeigen und mit Organisationen zufriedener sind, wenn diese proaktiv nachhaltig ausgerichtete Maßnahmen unterstützen und anbieten (ebd.).

Um sich der Thematik der unternehmerischen Nachhaltigkeit theoretisch nähern, ist zunächst eine Definition des Begriffs der Nachhaltigkeit sinnvoll. Dazu lässt sich festhalten, dass in der Literatur bisher keine allgemeingültige Definition zum Nachhaltigkeitsbegriff existiert. Eine häufig zitierte Definition ist jedoch die des Brundtland-Berichts der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung: „Sustainable development is development that meets

the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (Hauff 1987: 46). Die in dem Zitat erwähnte nachhaltige Entwicklung beschreibt dabei den Prozess hin zu einem gewünschten Zielzustand – die Nachhaltigkeit (Carnau 2011: 13).

### **2.1.1.1 Corporate Social Responsibility und ESG-Kriterien**

Dass Organisationen ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung in der Vergangenheit häufig keine Relevanz zugesprochen, lässt sich durch den vermeintlichen Konflikt mit dem Hauptziel eines Unternehmens, der Nutzenmaximierung, erklären (Billio et al. 2021: 1426). Durch die aktuellen, bereits benannten Entwicklungen und Herausforderungen hat sich diese Auffassung jedoch gewandelt. Es wird weitestgehend erwartet, dass Unternehmen sozial, ökonomisch und ökologisch nachhaltig handeln (Burritt et al. 2018: 389). Konzepte wie Corporate Sustainability, Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Responsibility werden dabei oft synonym verwendet, um Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext zu erfassen (ebd.: 390). Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff CSR verwendet, da dieser als ein „umbrella term, for the debate on the role of business and society“ (Scherer & Palazzo 2011: 922-23) gilt.

In der Literatur lässt sich eine Vielzahl von Definitionen zu CSR wiederfinden. Um diese verschiedenen Definitionen in ein kohärentes Verständnis des Konzepts zu bringen, entwickelte Dahlsrud (2008) in seiner Arbeit fünf Dimensionen, in die sich CSR einordnen lässt.

1. **Ökologische Dimension:** CSR stellt ökologische Aspekte und Problemstellungen im laufenden Geschäftsbetrieb in den Fokus. Übergeordnetes Ziel ist es, die Umweltverantwortung von Unternehmen zu fördern.
2. **Soziale Dimension:** CSR integriert soziale Belange in Geschäftsprozesse. Gemäß dieser Dimension ist das Ziel von CSR, dass Unternehmen das Ausmaß ihres Handelns auf die Gesellschaft berücksichtigen.
3. **Ökonomische Dimension:** Gemäß dieser Dimension, soll CSR zum nachhaltigen Wirtschaften beitragen. Die Verantwortung von Unternehmen ist dabei unter anderem zur wirtschaftlichen Entwicklung beizutragen.
4. **Stakeholder\*innen Dimension:** CSR stellt die Interaktion mit den Stakeholder\*innen der Organisation sowie deren Interessen in den Vordergrund. Die Dimension betont einen nachhaltigen Umgang mit den Interessensgruppen.
5. **Dimension der Freiwilligkeit:** Unter diese Dimension fallen zusätzliche, freiwillige Handlungsweisen eines Unternehmens, die nicht gesetzlich vorgeschrieben sind.

Entsprechend der Dimensionen gilt CSR als ein Konzept, das sich vor allem auf freiwillige Bemühungen zur Integration von sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit in Unternehmensprozesse stützt (Commission of the European Communities 2001: 6).

Während das Konzept CSR bereits seit den 1950er Jahren in der Literatur sowie im Unternehmenskontext diskutiert wird (Dahlsrud 2008), gewinnen die so genannten ESG-Kriterien in jüngerer Vergangenheit an Popularität (Billio et al. 2020: 1427; UN 2004). Die Kriterien fassen die drei Säulen der Nachhaltigkeit zusammen: Umwelt (Environment), Soziales (Social) und Unternehmensführung (Governance). Dabei adressiert das Kriterium Umwelt unter anderem die Verminderung der Folgen unternehmerischer Aktivitäten auf den Klimawandel. Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sowie gesellschaftliches Engagement sind beispielhafte Aspekte des Kriteriums Sozial. Die nachhaltige Unternehmensführung betrachtet unter anderem, inwiefern Vergütungs- und Beförderungsrichtlinien transparent vorliegen. Bei den ESG-Kriterien handelt es sich um überprüfbare Anforderungen an Unternehmen, die vor allem für Investor\*innen eine Entscheidungsgrundlage bieten sollen (Kreutzer 2023: 69). Da die Anwendung der ESG-Kriterien bisher allerdings nicht standardisiert ist, bietet die so genannte ESG-Performance eines Unternehmens einen hohen Interpretationsspielraum (DVFA 2009: 6). Um diesen einzudämmen hat beispielsweise die Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management Anforderungen und Kriterien entwickelt, anhand derer die ESG-Performance eines Unternehmens standardisiert erfasst werden kann. So kann das Kriterium Umwelt bspw. über den Energieverbrauch pro Mitarbeiter\*in gemessen werden. Das Kriterium Sozial kann unter anderem über die Fluktuationsrate eines Unternehmens erfasst werden. Abschließend wird die Unternehmensführung beispielsweise über Strafen im Zusammenhang mit Klagen zu wettbewerbswidrigem Verhalten überprüfbar (ebd.: 19).

### **2.1.1.2 Green Human Resource Management**

Das Personalmanagement (HRM) ist eine bedeutende Komponente des Managements, die sich mit den wertvollsten Ressourcen einer Organisation, der menschlichen Ressource, befasst (Ahmad 2015: 2). Ebendiese Komponente unterstützt aktuell vermehrt nachhaltig ausgerichtete Maßnahmen. Um nachhaltige unternehmensinterne Programme umzusetzen, arbeiten verschiedene Einheiten einer Organisation wie Personalwesen, Marketing, Informationstechnik, Finanzen usw. zusammen. Der Bereich des Personalmanagements trägt hierbei eine der wichtigsten Rollen in der Gestaltung und Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten. Dennoch ist die Integration nachhaltiger Praktiken für die Beschäftigten im Personalwesen noch eher Neuland (ebd.).

Der Begriff Green Human Resource Management (GRHM) hat sich zu einem Modewort in der Geschäftswelt entwickelt und findet zudem vermehrt Einzug in der Forschung. Neuerdings umfasst GHRM nicht nur das Bewusstsein für Umweltbelangen, sondern meint auch das soziale und wirtschaftliche Wohlergehen, sowohl das der Organisation als auch jenes ihrer Beschäftigten (Ahmad 2015: 2). Mampra (2013: 1) definiert GHRM als die Verwendung von HRM-Richtlinien, um die nachhaltige Nutzung von Ressourcen in Unternehmen zu fördern und die Umweltbewegung zu unterstützen, was wiederum die Mitarbeitendenmoral und -zufriedenheit steigert. Ein anderer Autor beschreibt GHRM als die Verwendung von HRM-Richtlinien, Praktiken und Denkansätzen, um die nachhaltige Nutzung von Unternehmensressourcen zu fördern und mögliche ungünstige Auswirkungen von Umweltbelangen in Organisationen zu verhindern (Ahmad 2015: 118). GHRM ist verantwortlich für die Schaffung von Arbeitskräften, die nachhaltige Initiativen verstehen, schätzen und praktizieren. Demnach behalten sie umweltorientierte Ziele während des gesamten HRM-Prozesses der Rekrutierung, Einstellung, Entlohnung, Weiterbildung und Entwicklung bei. (Mathapati 2013: 2).

Grüne Initiativen im Rahmen des Personalmanagements sind Teil umfassender Programme zur unternehmerischen sozialen Verantwortung. Die Personalabteilung wird zum Treiber der ökologischen Nachhaltigkeit innerhalb der Organisation, indem sie ihre Praktiken und Richtlinien mit den Nachhaltigkeitszielen abstimmt und einen umweltbezogenen Fokus setzt. Unter grünen Personalpraktiken versteht man die Nutzung jeder Schnittstelle zu den Mitarbeiter\*innen, um nachhaltige Praktiken zu fördern und das Bewusstsein und Engagement der Mitarbeiter\*innen für Nachhaltigkeitsfragen zu steigern. Dies beinhaltet umweltfreundliche HR-Initiativen, die zu größerer Effizienz, geringeren Kosten und einer besseren Mitarbeitendenbindung führen und Organisationen helfen, die CO<sub>2</sub>-Fußabdrücke der Mitarbeitenden zu reduzieren. Beispiele für solche Maßnahmen sind die elektronische Ablage, Online-Schulungen, Fahrgemeinschaften, Job-Sharing, Videokonferenzen sowie virtuelle Vorstellungsgespräche, Telearbeit und energieeffiziente Büroräume. Nach diesem Ansatz hat die grüne Personalmanagement-Funktion Nachhaltigkeit als Basis ihrer Tätigkeiten (Mandip 2012: 244).

Ein weiterer relevanter Einsatzpunkt für GHRM-Praktiken ist die Sicherstellung von Wettbewerbsvorteilen in der Unternehmenswelt. Die Integration von GHRM in Unternehmen kann durchaus erreicht werden, erfordert jedoch eine neue Herangehensweise an die vorhandenen HR-Verfahren, sowohl seitens des Managements als auch seitens der Angestellten. Innerhalb des Umweltkontextes könnten HR-Führungskräfte eine entscheidende Rolle übernehmen, indem sie Führungskräfte dabei unterstützen, gezielte und vielfältige Mitarbeit bei der Umsetzung von Umweltmaßnahmen zu gewinnen. Das bedeutet, dass HR-Bereiche

Befürwortende unterstützen müssen und Netzwerke von Innovator\*innen etablieren sollten, die bereit sind, den gegenwärtigen Status quo zu verändern (Ahmad 2015: 9). Unter den Handlungsfeldern der HR-Praktiken befinden sich unter anderem das Green Recruitment, Green Performance Management, Green Training and Development, Green Employee Relations und die Green Compensation (Ahmad 2015: 5-8). Letzteres spielt eine entscheidende Rolle für die vorliegende Forschungsarbeit, weswegen auf dieses Themengebiet im Folgenden detaillierter eingegangen wird.

## **2.1.2 Vergütungspolitik und Anreizsysteme**

Im Folgenden soll nun genauer auf den Aufbau von Vergütungssystemen, insbesondere variablen Vergütungssystemen und mithilfe der Prinzipal-Agenten Theorie auf die theoretischen Grundlagen dieser, eingegangen werden. Zudem wird aufgezeigt, warum Vergütungssysteme ein wichtiges Instrument sind, um Nachhaltigkeit in Unternehmen zu etablieren.

### **2.1.2.1 Prinzipal-Agenten-Theorie**

Die Beziehung zwischen Arbeitgeber\*in und Arbeitnehmer\*in lässt sich als Prinzipal-Agenten Beziehung einstufen. Prinzipal-Agenten Beziehungen definieren sich dadurch, dass der\*die Prinzipal\*in (hier: Arbeitgeber\*in) auf Basis einer Vereinbarung, dem\*der Agent\*in (hier Arbeitnehmer\*in) zur Realisierung seiner\*ihrer Interessen bestimmte Aufgaben und Entscheidungskompetenzen überträgt und der\*die Agent\*in im Gegenzug eine Vergütung erhält (Kumlin 2010: 36-37).

Generell untersucht die Prinzipal-Agent-Theorie, wie rechtliche, institutionelle oder vertragliche Regelungen optimal gestaltet werden können, um die Vorteile von Kooperation und Arbeitsteilung umzusetzen, welche aufgrund des eigennutzmaximierenden Verhaltens der involvierten Beteiligten gefährdet sind (Janocha 2014: 57).

Dabei liegen der Prinzipal-Agenten Theorie verschiedene Annahmen zu Grunde. Zunächst geht die Theorie davon aus, dass Verträge aufgrund von begrenzten Informationen und Unsicherheit über zukünftige Ereignisse, immer als unvollständig anzusehen sind (Kumlin 2010: 38). Gleichzeitig werden beide Beteiligte als Individuen beschrieben, welche sich eigennutzenmaximierend und opportunistisch verhalten. Konkret bedeutet dies, dass jede\*r Agierende danach strebt, seinen eignen Vorteil aus einer Vertragsbeziehung zu maximieren (Steiner & Landes 2017: 20). Daneben wird davon ausgegangen, dass eine Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal\*in und Agent\*in besteht. Demnach verfügt der\*die Agent\*in über mehr Information, was seine\*ihre Eignungen, Arbeitsweisen, Absichten und

auch sein\*ihre Leistungsverhalten betrifft (Kumlin 2010: 38). Darüber hinaus existieren unterschiedliche Risikoeinstellungen zwischen Agenten\*in und Prinzipal\*in, woraus unterschiedliche Handlungen der beiden Beteiligten resultieren. Agent\*innen neigen eher zur Risikovermeidung, während Prinzipal\*innen als risikoneutral angesehen werden (Steiner & Landes 2017: 20).

Aufgrund dieser Annahmen geht die Prinzipal-Agenten Theorie davon aus, dass zwischen den Beteiligten Zielkonflikte entstehen (Janocha 2014: 58). Der\*die Prinzipal\*in möchte seinen\*ihren Nutzen durch eine hohe Arbeitsleistung des\*der Agent\*in steigern, während diese\*r zunächst keinen Grund hat, bei der Maximierung zu helfen. Die hieraus entstehenden Probleme werden als Agenturproblem bezeichnet, wobei in der Literatur zumeist die folgenden vier Problemtypen unterschieden werden: hidden characteristics, hidden intentions, hidden knowledge und hidden action (Kumlin 2010: 41).

Auf die Probleme kann mit dem vertraglichen Einbeziehen von Mechanismen reagiert werden, wobei Informations- und Kontrollsysteme sowie Anreizsysteme als die Wichtigsten angesehen werden. Erstere schaffen jedoch keinen Anreiz für den\*die Agent\*in sich im Sinne des\*der Prinzipal\*in einzusetzen, sondern bewirken lediglich, dass der\*die Agent\*in sich so verhält, dass der\*die Prinzipal\*in keinen Grund zur Beschwerde hat. Anreizsysteme hingegen zielen darauf ab, die Interessen von Prinzipal\*in und Agent\*in anzugleichen, sodass die Erfüllung der Ziele des\*der Agent\*in gleichzeitig auch dem\*der Prinzipal\*in dienen (Kumlin 2010: 43).

Für den\*die Prinzipal\*in besteht also die Möglichkeit, die Vertragsparameter so zu konstruieren, dass eine Angleichung der Ziele von Agent\*innen und Prinzipal\*innen erwirkt wird (Janocha 2014: 58). Dies kann unter anderem durch eine geschickte Gestaltung des Anreizsystems erfolgen, indem dieses so aufgebaut wird, dass der Nutzen des\*der Agent\*in nur dann steigt, wenn auch die Zielerreichung, sprich der Gewinn des\*der Prinzipal\*in, zunimmt (ebd.: 61).

### **2.1.2.2 Fixe und variable Vergütungskomponenten**

Das Vergütungssystem stellt eine essenzielle Komponente jedes betrieblichen Führungssystems dar und regelt als betriebliches Anreizsystem die Gestaltung der materiellen Anreize im Unternehmen (Bassen et al. 2000: 15; Kumlin 2010: 50). Dabei kann das Vergütungssystem als Anreizsystem im Sinne der Prinzipal-Agenten Theorie angesehen werden (Kumlin 2010: 50). Folglich liegt der rationale Zweck eines Vergütungssystems, im ökonomischen Kontext, darin, den Anreiz für Leistungsbereitschaft zu schaffen und zur Generierung von ertragreichen Beiträgen im Sinne des Arbeitgebers beizutragen. Das

Entlohnungssystem strebt somit danach, eine Konvergenz der Interessen herbeizuführen (Steiner & Landes 2017: 27).

Als Vergütung wird das gesamte Arbeitseinkommen eines Arbeitnehmenden aus der beruflichen Tätigkeit angesehen. Dabei existieren in der Praxis weniger reine Vergütungsformen, sondern in den meisten Vergütungssystemen erfolgt eine Kombination mehrere Vergütungsprinzipien. Abbildung 1 zeigt die Bestandteile zusammengesetzter Vergütung, wobei die Elemente Grundgehalt, Fringe Benefits (Zusatzleistungen) und variable Vergütungsanteile in der Literatur zumeist als Komponenten von Vergütungssystemen herausgestellt werden (Bernhard 2006: 17; Kumlin 2010: 51; Weißenrieder 2019: 31).

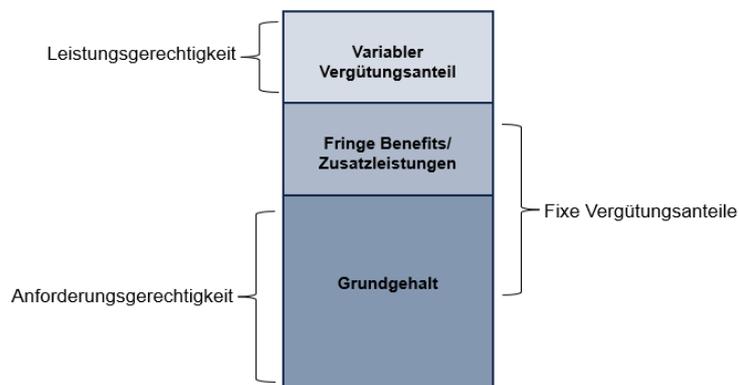


Abbildung 1: Bestandteile von Vergütungssystemen  
 Quelle: In Anlehnung an Kumlin 2010, S. 51

Die beiden Komponenten Grundgehalt und Fringe Benefits bilden sogenannte fixe Vergütungsanteile bzw. die fixe Vergütung, wobei der größte Anteil der fixen Vergütung vom Grundgehalt gebildet wird. Diese Vergütung ist die konstante Einnahmequelle für Mitarbeitenden, da sie konstant über einen längeren Zeitraum und unabhängig von persönlicher Leistung ausbezahlt werden (Fritz 2019: 37). Das Grundgehalt bildet dabei das vertraglich fest vereinbarte und monatlich ausgezahlte Geld, dessen Höhe zum Beispiel anhand von Faktoren wie Stellenanforderungen bestimmt wird (Bernard 2006: 18). Die Komponente der Fringe Benefits oder auch Zusatzleistungen, beinhaltet sämtliche andere Geld- und Sachleistungen wie beispielsweise Krankenversicherungen, Firmenwagen, Altersvorsorge etc. (ebd. 19-20).

Variable Vergütungsformen werden von der Mehrheit der deutschen Betriebe genutzt und bilden den leistungsabhängigen Teil der Gesamtvergütung (Kampkötter et al. 2015: 14). Dabei existieren zahlreiche Begrifflichkeiten zu variablen Vergütungsformen, wie Provision, Stock Options, Leitungslohn etc. Grundprinzip all dieser variablen Lohnanteile ist, dass die Höhe dieser Vergütung nicht ex ante bekannt ist, sondern auf der Basis eines

Leistungskriteriums ausbezahlt wird. Das Ziel dieser Vergütungsanteile, liegt darin die Mitarbeitenden zu motivieren und sie am Erfolg zu beteiligen. Da das Gehalt von variablen Anteilen jedoch sehr schwankt, ist nur ein Anteil der Gesamtvergütung variabel, um Arbeitnehmende vor zu großen Einkommensschwankungen zu schützen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018: 7-8).

In der Literatur lassen sich drei typische Kriterien der Leistungsbeurteilung herausstellen, die persönliche Leistung, die Leistung des Teams und/oder der Abteilung sowie der Unternehmenserfolg. Bei den meisten Vergütungssystemen erfolgt im variablen Anteil eine Kombination aus allen drei Kriterien, wobei die persönliche Leistung zumeist den größten Anteil ausmacht (Kampkötter et al. 2015: 13; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018: 13). Daneben stellen Kampkötter et al. (2015: 14) heraus, dass die Nutzung variabler Vergütungssysteme mit der Betriebsgröße ansteigt und sowohl Mitarbeitende in leitenden Positionen, als auch Mitarbeitende in nichtleitenden Positionen variabel vergütet werden.

Um variable Vergütungskomponenten zu berechnen, werden oftmals Zielvereinbarungssysteme verwendet und die variable Vergütung so an die Erreichung der Zielvereinbarungen geknüpft. Zielvereinbarungen halten schriftlich fest, was eine Abteilung/Team oder eine einzelne Person im Sinne der Unternehmensziele im laufenden Geschäftsjahr erreichen soll (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2018: 19).

### **2.1.2.3 Nachhaltigkeitsorientierte Anreizsysteme**

Nachhaltigkeitsorientierte Anreizsysteme sind ein Instrument zur Einführung ökonomischer Anreize, die darauf abzielen, die Organisation auf ökologische Ziele auszurichten (Derchi et al. 2023: 1). Spezifische nachhaltige Aktivitäten können in das Vergütungssystem einbezogen werden, indem den Beschäftigten ein Vergütungspaket angeboten wird, welches für eine Verhaltensänderung in Richtung Nachhaltigkeit belohnt. Hierbei kann das Vergütungssystem um ein variables Element ergänzt werden, indem die Vergütung an die Ökoperformance des Unternehmens gekoppelt wird (Mandip 2012: 247).

Belohnung und Entlohnungspraktiken sind die wichtigsten HRM-Prozesse, mit Hilfe dessen Mitarbeitende für ihre Arbeit ausgezeichnet werden können. Auch stellt die Vergütung eine einflussreiche Methode dar, welche die Interessen des Unternehmens mit denen eines Individuums verknüpft (Ahmad 2012: 7). Demnach kann die Vergütung als ein Instrument zur Unterstützung von Umweltaktivitäten in Organisationen betrachtet werden. Immer mehr Unternehmen entwickeln im Einklang mit ihrer Strategie Systeme für die Vergütungs- und Belohnungspolitik, welche umweltfreundliches Handeln ihrer Mitarbeitenden fördert. Dies zeigt eine durch CIPD/KPMG im Vereinigten Königreich durchgeführte Umfrage, nach welcher

acht Prozent der britischen Unternehmen umweltfreundliches Verhalten mit verschiedenen Arten von Auszeichnungen oder finanziellen Anreizen belohnen (Phillips 2007: 9). Ein Weg könnte sein, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden auffordern, spezifische nachhaltige Ideen für ihren jeweiligen Arbeitsplatz einzubringen, welche im Rahmen einer gemeinsamen Festlegung in die Ziele für das kommende Jahr aufgenommen werden können. Als Grundlage für den Erhalt der festgelegten Anreize gilt das Erreichen dieser Ziele (Ahmad 2012: 8).

Eine weitere Möglichkeit wäre es, dass Arbeitsorganisationen von der Belohnung von beispielsweise Abfallvermeidungspraktiken profitieren, die Teams selbst entwickeln. So kann bei der Umsetzung eines umweltfreundlichen Vorschlags ein Teil der Einsparungen, die sich aus den Ergebnissen ergeben, an das Team oder die Mitarbeitenden, die die Idee eingebracht haben, zurückgegeben werden (Mandip 2012: 247). Darüber hinaus besteht die Möglichkeit Programme einzuführen, die die Mitarbeitenden motivieren, im Sinne der Nachhaltigkeit zu handeln. Einige Unternehmen belohnen ihre Belegschaft zum Beispiel für eingereichte Vorschläge, wenn diese der Umwelt helfen und die Rentabilität des Unternehmens verbessern können. Beispielsweise basieren in den Vereinigten Staaten in Unternehmen wie Du Pont die Vergütungs- und Bonussysteme für Führungskräfte und leitende Angestellte zum Teil auf umweltfreundlichen Praktiken. Die Boni betragen hier teilweise mehr als zehn Prozent, wenn sie ein umweltfreundliches Pestizid für die Landwirtschaft oder eine umweltfreundliche Produktidee entwickeln (Mandip 2012: 248).

Laut Mandip (2012: 247) sollte sich die Vergütung zusätzlich auf den Erwerb bestimmter Fähigkeiten und Kompetenzen und nicht nur für auf die Leistung beziehen, da diese als wichtige Faktoren für die langfristige Leistung angesehen werden. Beispielsweise könnte das Wissen über Umweltgesetze illegale Emissionen verhindern.

#### **2.1.2.4 Nachhaltigkeitsorientierte Vorstandsvergütung**

Während nachhaltigkeitsorientierte Anreizsysteme für alle Mitarbeitende als freiwillige Maßnahme des Unternehmens eingesetzt werden, ist die nachhaltig ausgerichtete Vorstandsvergütung in einer Reihe europäischer Empfehlungen und Richtlinien sowie in Deutschland gesetzlichen Regelungen verankert.<sup>1</sup> Zuletzt hat der im Januar 2020 in Kraft getretene §87

---

<sup>1</sup> Siehe dazu Empfehlung 2009/385/EG der Kommission v. 30.4.2009 zur Ergänzung der Empfehlungen 2004/913/EG und 2005/162/EG zur Regelung der Vergütung von Mitgliedern der Unternehmensleitung börsennotierter Gesellschaften sowie Richtlinie (EU) 2017/828 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Mai 2017 zur Änderung der Richtlinie 2007/36/EG im Hinblick auf die Förderung der langfristigen Mitwirkung der Aktionäre.

AktG festgelegt, die Vergütungsstruktur von Vorstandsmitgliedern börsennotierter Unternehmen auf eine „langfristige und nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft“ (§87 AktG Abs. 1 S. 2) auszurichten. Der Aufsichtsrat dieser Unternehmen ist somit verpflichtet, „durch die Wahl finanzieller und ggf. nicht-finanzieller Kriterien dem Nachhaltigkeitsgedanken angemessen Rechnung zu tragen“ (Arnold et al. 2021: 141) Dementsprechend ist eine naheliegende und in der Praxis häufig genutzte Lösung der Aufsichtsräte, ESG-Kriterien in die langfristige variable Vergütung der Vorstandsmitglieder einzubeziehen (ebd.)

Das übergeordnete Ziel einer solchen gesetzlichen Vorgabe ist die Steuerung des Verhaltens der Vorstandsmitglieder (Magers et al. 2022: 192). Da sich gemäß Winschel und Stawionga (2019: 266) Vorstandsmitglieder durch ihre spezielle Führungs- und Vorbildrolle sowie ihren weitreichenden Handlungs- und Entscheidungsspielraum auszeichnen, kann sich ein entsprechendes nachhaltiges Verhalten positiv auf die Gesamtorganisation auswirken.

In ihrer Arbeit identifizieren Winschel und Stawionga (2017: 272) verschiedene Effekte, die eine nachhaltigkeitsorientierte Vorstandsvergütung auf verschiedenen Ebenen haben kann. Bspw. auf gesellschaftlicher Ebene kann die Integration von ESG-Kriterien in die Vorstandsvergütung zu einer höheren Akzeptanz der Stakeholder\*innen führen, indem deren verschiedene Interessen bezüglich der ESG-Kriterien berücksichtigt werden. Auf organisationaler Ebene lässt sich unter anderem ein positiver Effekt auf den Unternehmenserfolg durch die Integration der ESG-Kriterien in die Vorstandsvergütung verzeichnen. Letzteres lässt sich durch die Meta-Analyse von Friede et al. (2015) bestätigen, die einen positiven Zusammenhang von ESG-Kriterien und Unternehmenserfolg aus über 2000 analysierten Studien bestätigen kann. Allerdings legt die spezielle Rolle, die Vorstandsmitglieder in einer Organisation innehaben, nahe, dass sich die aufgeführten Auswirkungen einer nachhaltigkeitsorientierten Vergütung auf unteren Hierarchieebenen möglicherweise unterschiedlich entwickeln. Diese Annahme bildet die Grundlage für das folgende Forschungsziel.

## **2.2 Forschungsziel**

Im Zentrum der bisherigen empirischen Forschung zur organisationalen Nachhaltigkeit steht vorwiegend die Makroebene (Aguinis & Glavas 2013: 314; Morgeson et al. 2013: 806). Diese Forschung fokussiert primär das Top-Management, vernachlässigt jedoch weitgehend die umfassende Verantwortung aller Mitarbeitenden im organisationalen Kontext für strategische Nachhaltigkeit (Merriman et al. 2016: 821). Eine begrenzte Anzahl empirischer Studien zur Nachhaltigkeit widmet sich der Mikroebene, auf welcher sich mit den Fragestellungen des Human Resource Management beschäftigt wird (Aguinis & Glavas 2013: 314).

Obwohl einige wissenschaftliche Studien bereits die Thematik der nachhaltigkeitsorientierten Vergütung behandeln, bleiben in diesem Bereich noch grundlegende Forschungslücken bestehen (Winschel 2022: 10). Die empirischen Studien konzentrieren sich größtenteils auf den Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und der Vergütung des Top-Managements (Profitlich et al. 2021: 1). Auch in der Praxis scheinen sich die nachhaltigkeitsorientierten Vergütungssysteme auf das Top-Managementlevel zu beschränken und sich daher nicht allgemein auf alle Mitarbeitenden zu beziehen (Amjad et al. 2021: 28202). In der quasi-experimentellen Studie von Merriman et al. (2016) wird der Einfluss von Belohnungen für nachhaltiges Engagement der Mitarbeitenden untersucht und darauf hingewiesen, dass eine langfristige Vergütung auf Top-Management-Ebene, abhängig von der nachhaltigen Leistung des Unternehmens, umgesetzt werden sollte. Hingegen werden bei nichtleitenden Mitarbeitenden nachhaltige Zielkriterien und deren Belohnung eher als verbindendes Instrument zwischen Leistung und Belohnung eingesetzt (Merriman et al. 2016: 833). Dies betont die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung der nachhaltigkeitsorientierten Vergütung auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen.

In der empirischen Forschung gilt der Einfluss der nachhaltigkeitsorientierten Vergütung für alle Mitarbeitenden nicht als zentrales Forschungselement (Merriman & Sen 2011: 2). Diese Lücke birgt das Potenzial für wertvolle Erkenntnisse über die Chancen und Herausforderungen, die sich aus nachhaltigkeitsorientierten Entlohnungssystemen für alle Mitarbeitenden im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens ergeben können.

Das übergeordnete Forschungsziel dieses Studienprojektes besteht demnach darin, einen umfassenden Einblick in die Integration von ESG-Zielen in die variable Vergütung der gesamten Belegschaft zu gewinnen. Um die geschilderte Forschungslücke zu verkleinern, werden folgende Forschungsfragen behandelt:

*Wie werden nachhaltigkeitsorientierte Vergütungselemente in der variablen Vergütungsstruktur von Mitarbeitenden unterhalb des Top-Managements verankert?*

*Welche potenziellen Chancen und Herausforderungen können sich bei der Integration von ESG-Zielen in die variable Vergütung aller Mitarbeitenden unterhalb des Top-Managements ergeben?*

Durch die Beschreibung der Verankerung der nachhaltigkeitsorientierten Vergütungselemente in der variablen Vergütungsstruktur von Mitarbeitenden unterhalb des Top-Managements sowie der Analyse der damit verbundenen Chancen und Herausforderungen sollen

die Gründe für und gegen die Implementierung eines entsprechenden Vergütungssystems ermittelt, sowie relevanten Aspekte aufgezeigt werden.

### **2.3 Anwendung und Praxisrelevanz**

Angesichts der globalen Herausforderungen wie der Klimakrise und der steigenden Bedeutung von ESG-Kriterien ist die Integration dieser Themen in die Unternehmensstrategie für viele Unternehmen von zentraler Bedeutung, um einen nachhaltigen Unternehmenswert zu gewährleisten (Gosling et al. 2022: 1). Während die Diskussion in der Öffentlichkeit derzeit vor allem darauf abzielt, wie das Top-Management durch eine nachhaltigkeitsorientierte Vergütung zur Rechenschaft gezogen werden kann (ebd.), betonen Gosling et al. (2022), dass die Integration von ESG-Kriterien in die Vergütungsstrategie für die gesamte Belegschaft eine ebenso bedeutsame Fragestellung darstellt. Diese Betonung ergibt sich daraus, dass die erfolgreiche Umsetzung von nachhaltigen Unternehmensstrategien nicht allein auf das Engagement des Top-Managements abzielen sollte, sondern vielmehr die engagierte Beteiligung der gesamten Belegschaft erfordert – eine Dimension, die aktuell oft vernachlässigt wird (Haugh & Talwar 2010: 384). Eine Studie der Society for Human Resource Management aus dem Jahr 2011 zeigt, dass das Top-Management Nachhaltigkeit eher als wichtig erachtet als Mitarbeitende auf tieferen Hierarchiestufen und unterstreicht die differenzierte Wahrnehmung von Nachhaltigkeit sowie die Relevanz der Implementierung entsprechender Aktivitäten zum Thema Nachhaltigkeit auf allen Hierarchiestufen (Merriman et al. 2016: 845). Diese Einschätzung könnte sich jedoch im Laufe der Zeit verändert haben, insbesondere da jüngere Mitarbeitende vermehrt darauf achten, dass ihre Arbeitgeber\*innen ihre nachhaltigen Werte teilen (Gosling et al. 2022: 13). Die Einführung einer nachhaltigkeitsorientierten Vergütung für alle Mitarbeitenden stellt daher nicht nur eine zweckmäßige Maßnahme dar, sondern signalisiert auch, dass das Unternehmen Nachhaltigkeit als Priorität betrachtet, die Wertvorstellungen dieser internen Stakeholder\*innen teilt und sich aktiv für Nachhaltigkeit einsetzt (ebd.: 20).

Ziel dieser Studienarbeit ist es, die Herausforderungen und Chancen eines unternehmensweiten nachhaltigen Vergütungssystems zu beleuchten und somit relevante Erkenntnisse für Unternehmen zu erarbeiten. Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit können Unternehmen dabei unterstützen, effektive Strategien zur Integration von ESG-Zielen in die Vergütungspolitik zu entwickeln und somit einen wichtigen Schritt in Richtung einer umfassenden unternehmensweiten Nachhaltigkeitskultur zu gehen. Darüber hinaus bietet die Arbeit eine Zusammenfassung des aktuellen Forschungsstands und weist auf neue Perspektiven und Ansatzpunkte für zukünftige Forschung hin.

### 3 Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens

Im kommenden Abschnitt wird das methodische Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfrage näher erläutert. Zunächst wird das Forschungsfeld beschrieben, gefolgt von einer Erläuterung des Samplings und des Feldzugangs. Darauffolgend werden die Überlegungen zur Leitfadententwicklung und die Durchführung der Interviews dargelegt. Das Kapitel schließt mit einer Beschreibung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010), die zur Datenauswertung verwendet wurde.

#### 3.1 Forschungsfeld und Sampling

Aufgrund der dargestellten Forschungslücke im Bereich der ESG-orientierten Anreizsysteme für die Hierarchieebenen unterhalb des Top-Managements, ist es zweckmäßig, die Forschungsfrage mit einer qualitativen, induktiven Methode zu untersuchen.

Das Forschungsfeld umfasst alle Unternehmen in Deutschland, die bereits mindestens eines der ESG-Ziele als Teilziel in die variable Vergütung ihrer Mitarbeitenden unter dem Vorstandslevel integriert haben. So können die Chancen und Herausforderungen anhand der erlebten Erfahrungen mit der Implementierung ergründet werden. Die Auswahl der Befragten umfasst Expert\*innen in Bezug auf Vergütung, dementsprechend HR Compensation & Benefits Mitarbeitende, sowie Betroffene, folglich alle Mitarbeitende unterhalb des Top-Managements.

Da das Ziel der Forschung nicht die statistische Repräsentativität, sondern eine qualitative Repräsentation ist, wird eine geringe Fallanzahl angestrebt, wobei dem Prinzip der maximalen strukturellen Variation gefolgt wird (Kruse 2015: 57; Lamnek 2010: 343). Dieses Prinzip kann erreicht werden, indem eine bewusste Fallauswahl erfolgt und eine Kombination aus einer theoretisch begründeten Vorabfestlegung des kontrastierenden Samples und dem theoretischen Sampling angewendet wird (Kruse 2015: 197).

In dieser Studie erfolgte eine gezielte Fallauswahl, da der Zugang zu Interviewpartner\*innen herausfordernd war. Dies resultierte daraus, dass bisher nur wenige Unternehmen dieses Anreizsystem in ihre betrieblichen Praktiken integriert haben. Zudem sollte die Qualität und inhaltliche Repräsentation der Befragten sichergestellt werden (Mayer 2013: 39; Merrens 2013: 293). Um den Prozess zu dynamisieren, wurde im Verlauf der Feldforschungsphase, basierend auf der Analyse der ersten Interviews, nach weiteren Interviewpartner\*innen gesucht, die sich von den vorherigen falltypisch differenzieren oder ihnen stark ähneln (Kruse 2015: 249.). Diese Sampling Methode soll eine Entdeckung zusätzlicher

Unterscheidungsmerkmale während des Erhebungsverfahrens ermöglichen und zu einer Repräsentation der Heterogenität des Forschungsfeldes sowie zu der Generierung eines möglichst kontrastierten Samples führen (ebd.: 250). Bei der Bestimmung des selektiven Samples galt es außerdem als entscheidend zu bestimmen, wer als Expert\*in für das Forschungsvorhaben angesehen wird. Nach Meuser und Nagel (2005: 71) sind Expert\*innen Teil des Handlungsfeldes, welches den Forschungsgegenstand betrifft. Ein\*e Expert\*in ist demnach eine Person, die zur Lösung von Problemen innerhalb eines Handlungsfeldes fähig ist und gleichzeitig über einen besonderen Zugang zu Informationen in diesem Bereich verfügt (ebd.).

### **3.2 Feldzugang**

Für die Rekrutierung von Interviewpersonen wurde eine Kombination aus dem Schneeballsystem, Gatekeeper\*innen, Multiplikator\*innen und direkten Recherchestrategien als gewinnbringend erachtet. Gatekeeper\*innen ermöglichen Zugang, indem sie passende Interviewpersonen auswählen, benennen oder ansprechen, wohingegen Multiplikator\*innen ein Vertrauensverhältnis zu potenziellen Interviewpersonen haben und diese somit davon überzeugen können, an der Studie teilzunehmen (Kruse 2015: 251). Zunächst wurde das persönliche Netzwerk der Forschenden genutzt, indem Kontakte bei verschiedenen Unternehmen im HR-Bereich direkt angesprochen und eine Anzeige auf LinkedIn veröffentlicht wurde (siehe Anhang 1). Des Weiteren wurde die Anzeige in HR-Netzwerken wie den HRM Master Kommiliton\*innen und Alumni, dem Bundesverband für Personalmanager\*innen und HKP-Mitarbeiter\*innen geteilt. Idealerweise sollten Kontakte in den Betrieben dann als Gatekeeper\*innen und Multiplikator\*innen fungieren und passende Interviewpersonen benennen oder potenzielle Interviewpartner\*innen davon überzeugen, an der Studie teilzunehmen. Bei erfolgreicher Rekrutierung einer Interviewperson wurde diese im Rahmen des Schneeballverfahrens darum gebeten, ihr persönliches Netzwerk anzusprechen, um so weitere Personen zu rekrutieren. Insbesondere bei den Expert\*innen wurde ein Schneeballverfahren als wichtig erachtet, da hier die Gesamtpopulation kleiner ist und Expert\*innen oft schwierig zu erreichen sind (Döring & Bortz 2016: 375). Auch wurden die Expert\*innen genutzt, um Interviewpartner\*innen für die Betroffeneninterviews zu generieren.

Im Erstkontakt mit den Interviewpartner\*innen wurden die Rahmenbedingungen beschrieben, damit ersichtlich wird, was das Vorhaben beinhaltet und was von den Teilnehmer\*innen gefordert wird. Des Weiteren wurde die Gewährleistung des Datenschutzes in der Erstkontaktaufnahme erläutert und die Teilnehmer\*innen dahingehend aufgeklärt (Döring & Bortz 2016: 258).

### **3.3 Beschreibung der Datenerhebung**

Im qualitativen Paradigma werden primär verbale Daten erhoben, die zur Beantwortung der Forschungsfragen dienen (Mayer 2013: 37), die Interpretation von nicht-numerischem Datenmaterial steht im Vordergrund (Döring & Bortz 2016: 63). Im qualitativen Forschungsansatz gilt das halbstrukturierte Interview als eine zentrale Technik zur Datenerhebung. Ein wissenschaftliches Interview ist die gezielte, systematische und regelgeleitete Erfassung von verbalen Äußerungen einer oder mehrerer Befragungspersonen zu spezifischen Aspekten ihres Wissens, Erlebens und Verhaltens in mündlicher Form (Döring & Bortz 2016: 356).

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine explorative, induktive Studie, die in Form von Leitfadeninterviews durchgeführt wurde, um die Chancen und Herausforderungen einer ESG-orientierten Vergütung zu untersuchen. Die Interviews der vorliegenden Studie wurden mit zwei unterschiedlichen Zielgruppen durchgeführt. Zum einen wurden Expert\*innen im Bereich Compensation & Benefits befragt, zum anderen wurde mit Betroffenen, sprich Mitarbeitenden auf allen Hierarchieebenen unterhalb des Top-Managements gesprochen. Der Fokus lag bei beiden Gruppen auf den Chancen und Herausforderungen des nachhaltigkeitsorientierten Anreizsystems. Die Interviews sind halbstrukturiert, was bedeutet, dass die Interviews per Leitfaden (siehe Anhang 2.2) in einem notwendigen Maße gesteuert werden, um die maximale Offenheit einzuschränken, jedoch die größtmögliche Offenheit zuzulassen (Helfferrich 2014: 560; Kruse 2015: 212).

#### **3.3.1 Interviewleitfadenerstellung**

Bei halbstrukturierten Interviews bietet der Interviewleitfaden eine Struktur für die Datenerhebung und -analyse, was eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse verschiedener Interviews ermöglicht. Trotzdem bleibt ausreichend Raum, um spontan neue Fragen und Themen während des Interviews aufzugreifen (Döring & Bortz 2016: 372). Im Gegensatz zu Fokusgruppen ermöglichen Expert\*inneninterviews eine gründlichere und detailliertere Auseinandersetzung mit dem Thema. Innerhalb eines überschaubaren Zeitrahmens können so spezifisches Branchenwissen und Details erhoben, sowie subjektive Perspektiven und individuelle Schwerpunkte erfasst werden (Clow & James 2014: 110; Gläser & Laudel 2010: 111). Für beide Zielgruppen wurde jeweils ein Interviewleitfaden erstellt.

Die Leitfäden wurden mit Hilfe des SPSS-Verfahrens nach Helfferrich (2014) entwickelt, wobei zunächst möglichst viele Fragen zu allen Teilaspekten von ESG-orientierter Vergütung für alle Mitarbeitende unterhalb des Top-Managements durch Brainstorming mit Hilfe eines elektronischen Whiteboards gesammelt wurden (Helfferrich 2014: 39). Diese Fragen wurden

im zweiten Schritt kritisch auf Relevanz und die erwarteten Äußerungsmöglichkeiten geprüft. Darauf basierend wurden Fragen gestrichen oder umformuliert (ebd.). Im dritten Schritt wurden die Fragen bezüglich der zeitlichen Abfolge, der inhaltlichen Zusammengehörigkeit und der Fragerichtung sortiert, um dann abschließend im vierten Schritt in den Leitfaden eingeordnet zu werden (ebd.).

Ein typischer Interviewleitfaden besteht aus 8–15 Fragen. Die Fragen können in Hauptfragen und Differenzierungsfragen unterteilt werden und sowohl wörtlich als auch in Stichpunkten im Leitfaden enthalten sein (Döring & Bortz 2016: 372). Die Leitfäden der vorliegenden Studie bestehen aus jeweils acht Fragen. Beide Leitfäden beginnen mit einer kurzen Einleitung und einer Erzählaufforderung, bei welcher die Teilnehmer\*innen in Kürze ihre aktuelle Position und Rolle im Unternehmen vorstellen sollen. Danach lassen sich die Leitfäden in drei Teilbereiche aufgliedern. Im ersten Abschnitt geht es um Nachhaltigkeit im Allgemeinen und um die persönliche Bedeutung und Relevanz von Nachhaltigkeit für die Beteiligten. Der nächste Abschnitt fokussiert die Vergütungsstruktur im jeweiligen Unternehmen und vor allem die in ihr integrierten Nachhaltigkeitsziele. Wobei hier bei den Expert\*innen besonders auf die Struktur eingegangen wird. Der letzte Abschnitt thematisiert den Hauptbestandteil der Forschung, die Chancen und Herausforderungen, die sich aus der Implementierung einer nachhaltigkeitsorientierten Vergütungsstruktur ergeben.

Der zentrale Unterschied zwischen den beiden Fragebögen ist, zum einen eine Frage zu den Implementierungsgründen und -prozess an die Expert\*innen und zum anderen die Frage nach der Beeinflussbarkeit der Zielerreichung an die Betroffenen. Darüber hinaus sind beide Leitfäden ähnlich gestaltet. Als Abschlussfrage wird in beiden Leitfäden nach der Perspektive der Teilnehmenden gefragt und ob es noch Themen gibt, die ergänzt werden sollten. Diese Frage ermöglicht den Teilnehmenden am Ende des Interviews, eine Reflexion hinsichtlich der Forschungsfrage vorzunehmen. Beide Fragebögen sind in Anhang 2 zu finden.

### **3.3.2 Durchführung der Interviews**

Die Interviews können persönlich, telefonisch oder online durchgeführt werden. Die Fragen werden den Befragungspersonen in einer Interaktion von einem Interviewer oder einer Interviewerin gestellt. Die Antworten werden aufgezeichnet und anschließend systematisch analysiert (Döring & Bortz 2016: 356).

Die Interviews der vorliegenden Studie wurden vom 01.11.2023 bis zum 16.02.2024 geführt. Vor Beginn der Durchführung der Studie wurde ein Pretest mit einer Expertin aus dem Compensation und Benefits Consultingbereich durchgeführt, welche uns zum einen

weiterführende Informationen und Praxiseinblicke in die Vergütungsthematik gegeben hat und zum anderen unseren Interviewleitfaden testete. Nach diesem Gespräch wurden vereinzelt Anpassungen am Leitfaden vorgenommen.

Die Interviews, die im Rahmen der vorliegenden Studie durchgeführt wurden, fanden digital über Google Meet oder Microsoft Teams statt. Pro Interview nahmen jeweils zwei Forschende teil, wobei meistens eine Person die Hauptführung durch das Interview übernommen hat. Die zweite Person war für die Aufzeichnung und das Anfertigen von Notizen zuständig und überprüfte, ob sich das Interview auf den Leitfaden konzentrierte. In anderen Interviews haben die beiden Forschenden sich die Führung durch den Leitfaden aufgeteilt, sodass eine Person die ersten fünf Fragen übernommen hat und die zweite Person durch den Hauptteil der Studie, also durch die Fragen zu den Chancen und Herausforderungen des Anreizsystems, geleitet hat. Die Interviews wurden nach Zustimmung der Befragten per Mobiltelefon aufgezeichnet. Vor jedem Interview wurde den Teilnehmenden eine Datenschutz- und Anonymisierungserklärung zugeschickt, um sie über ihre Rechte bezüglich Anonymisierung, Aufzeichnung und Teilnahme aufzuklären (siehe Anhang 3). Dies war eine standardisierte Maßnahme, um die Interviewpartner\*innen und Projektmitglieder zu schützen. Zur Gewährung der Anonymität der Befragten, wurden demnach alle Daten anonymisiert, die Rückschlüsse auf die interviewten Personen zulassen. Die Interviews haben eine Dauer von 30-60 Minuten, wobei die Expert\*inneninterviews in der Regel ausführlicher als die Betroffeneninterviews waren. Zwei der Expert\*inneninterviews wurden auf englischer Sprache durchgeführt, alle anderen auf deutsch.

Die Tonaufnahmen wurden mit dem Programm *Whisper* transkribiert und anschließend von den Forschenden des Studienprojekts gemäß der Transkriptionsregeln von Kuckartz (2018: 167-168) ergänzt, auf Richtigkeit überprüft und korrigiert. Um Neutralität zu gewährleisten wurde darauf geachtet, dass möglichst eine weitere Person, die nicht im Interview dabei war, die Transkription durchführt. In den Transkriptionen wurden weder Stimmlagen noch parasprachliche Elemente berücksichtigt. Die Interviews in englischer Sprache wurden erst transkribiert und im Anschluss ins Deutsche übersetzt. Wegen des vollständigen Anonymisierungsanspruchs wurden Name, Unternehmen und Stadt des Firmensitzes durch Pseudonyme ersetzt. Tabelle 1 zeigt die verwendeten Pseudonyme der Interviews.

Interviewnummer:	Namenspseudonyme:	Datum der Erhebung:	Position:	Branche:	Unternehmensgröße in Mitarbeitendenanzahl:	Unternehmensalter:	Pseudonym Unternehmensname:	Pseudonym Standort:
Expert*inneninterview 1	Person A	20.11.23	Senior Expert in Global Compensation	Chemische Industrie	111.500	159	Unternehmen A	Musterstadt A
Expert*inneninterview 2	Person B	27.11.23	Compensation & Benefits	Logistik	16.200	177	Unternehmen B	Musterstadt B
Expert*inneninterview 3	Person C & D	01.12.23	Sustainability Management	Erneuerbare Energien	200-500	2	Unternehmen C	Musterstadt C
Expert*inneninterview 4	Person E	01.12.23	Vice President Global Compensation	Konsumgüter	33.800	218	Unternehmen D	Musterstadt D
Mitarbeitendeninterview 1	Person F	11.12.23	HR Trainee	Konsumgüter	33.800	218	Unternehmen D	Musterstadt D
Mitarbeitendeninterview 2	Person G	14.12.23	Senior HR Business Partner	Konsumgüter	33.800	218	Unternehmen D	Musterstadt D
Mitarbeitendeninterview 3	Person H	09.01.23	Projektreferentin Marketing	Veranstaltung	700	25	Unternehmen E	Musterstadt E
Mitarbeitendeninterview 4	Person I	16.02.24	Senior HR Director	Logistik	16200	177	Unternehmen B	Musterstadt B

Tabelle 2: Pseudonyme der transkribierten Interviews  
Quelle: Eigene Darstellung

### 3.4 Beschreibung des Auswertungsverfahrens: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Um die durch die Interviews erhobenen Daten wissenschaftlich auszuwerten, wurde in diesem Projekt nach der qualitativen Inhaltsanalyse von Philipp Mayring (2010) vorgegangen. Zunächst soll die qualitative Inhaltsanalyse genauer beschrieben werden, um im Anschluss näher darauf einzugehen, warum und inwieweit sie im Rahmen dieses Projektes angewendet wurde.

Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine Auswertungsmethode, die es ermöglicht Texte auszuwerten, die im Rahmen wissenschaftlicher Forschungsprojekte entstehen, wie beispielsweise die Transkripte von Interviews (Mayring & Fenzl 2019: 633). Diese Auswertungsmethode ermöglicht es, große Textmengen zu analysieren, wobei qualitativ-interpretativ vorgegangen wird. Das Vorgehen zeichnet sich durch eine starke Regelgeleitetheit aus und ist intersubjektiv überprüfbar. Ein Kernaspekt der Inhaltsanalyse ist das strukturierte Vorgehen. Dabei wird einem vordefinierten Ablaufmodell gefolgt, welches die entscheidenden Schritte umfasst. Dadurch unterscheidet sich die Inhaltsanalyse von freien Textinterpretationen und wird nachvollziehbar (ebd.). Das zentrale Unterscheidungsmerkmal im Vergleich zu anderen Auswertungsverfahren bildet die Arbeit mit Kategorien. Kategorien sind hier die zentralen Elemente der Analyse in Form von kurzen Formulierungen, welche hierarchisch aufgebaut sein können. Dies meint das Vorhandensein von Ober- und Unterkategorien. Zusammen bilden alle Kategorien ein System, auch Codebaum genannt, welches die Grundlage der Analyse darstellt (Mayring & Fenzl 2019: 634). Basierend auf diesem Codebaum wird das Material verarbeitet, wobei nur die Textstellen berücksichtigt werden, die einer Kategorie zugeordnet wurden (ebd.).

Die Systematik der Inhaltsanalyse wird durch die vorherige Definition von Analyseeinheiten deutlich. Zuerst wird eine Kodierungseinheit festgelegt, die den kleinsten Textbestandteil

definiert. Abschließend wird die Kontexteinheit gebildet, die bestimmt, welche Informationen für jede einzelne Kodierung herangezogen wird. Eine Kontexteinheit kann entweder ein Satz, ein ganzer Absatz oder eine bestimmte Interviewantwort sein. Abschließend wird die Auswertungseinheit definiert, welche den Materialumfang, auf den ein Kategoriensystem angewendet wird (gesamtes Material, Materialabschnitte, Mehrfachkodierungen usw.) bestimmt (Mayring & Fenzl 2019: 636).

Im Rahmen der Analyse beginnt nachstehend die systematische Zuweisung der Kategorien zu spezifischen Textpassagen. Dies kann entweder nach induktiver Entwicklung aus dem Material oder durch eine deduktive Herangehensweise vorab aufgestellter Theorien erfolgen (ebd.). Die in der vorliegenden Forschungsarbeit verwendeten Kategorien wurden überwiegend durch eine induktive Entwicklung aus dem Material gebildet.

Während einer Pilotphase werden die Kategorien auf das Material angewendet und im Rahmen eines zirkulären Vorgehens verbessert, wodurch die Struktur der Analyse basierend auf den ersten Auswertungserfahrungen angepasst werden kann. Wenn Anpassungen vorgenommen wurden, müssen die Regeln jedoch im finalen Durchgang konstant bestehen bleiben (Mayring & Fenzl 2019: 636). Dieses Vorgehen wurde im Prozess der Codebaumerstellung im Forschungsprojekt angewandt. Hierfür wurden initial alle Interviews gesichtet und sich gemäß des oben beschriebenen Vorgehens Notizen gemacht. Darauf basierend wurde ein Entwurf eines Codebaums erstellt. Nach einem ersten Kodierungsprozess wurden entscheidende Änderungen am Codebaum vorgenommen und alle Kodierungen dementsprechend überarbeitet. Der für das vorliegende Projekt verwendete Codebaum ist Anhang 4 zu entnehmen.

Zentrale Gütekriterien der Inhaltsanalyse sind die Intrakoderübereinstimmung und die Interkoderübereinstimmung. Intrakoderübereinstimmung bedeutet, dass die kodierende Person sich nach Analyse eines Textteils noch ein weiteres Mal die gleiche Kodierung vornimmt, ohne die zuvor ausgewählten Kodierungen zu betrachten. Dieses Vorgehen ist ein Indikator für die Konsistenz des Vorgehens und dient als Reliabilitätsmaß für die Analyse (Mayring & Fenzl 2019: 636). Das zweite Gütekriterium, die Interkoderübereinstimmung, umfasst die Heranziehung einer zweiten Person, die die Textpassagen erneut kodiert, ohne dabei die Ergebnisse der ersten Person zu kennen. Hier vorhandene Übereinstimmungen sind das zentrale Kriterium der Objektivität der Kodierung (Mayring & Fenzl 2019: 637). Oftmals ist es im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse ausreichend, ausschnittsweise Überprüfungen vorzunehmen. Da interpretative Aspekte mit in die Kategorisierung hineinfließen und einen gewissen Handlungsspielraum bedürfen, besteht in keinerlei Hinsicht das

Ziel darin, eine flächendeckende Überscheidung aufzuweisen. Bei bestehenden Unterschieden können Diskussionen zwischen den Kodierenden für Klarheit sorgen (ebd.).

Diesem Vorgehen wurde auch im Rahmen der vorliegenden Studie gefolgt. Jede Kodierung wurde initial von einer Person nach gemeinsam erstellten Codebaum durchgeführt. Im Anschluss daran wurde gemäß der Interkoderübereinstimmung eine weitere Kodierung an gleichem Material von einer anderen Person getätigt.

Die Analyse der ausgewerteten Daten umfasst demnach vor allem Überlegungen darüber, wie die Ergebnisse interpretiert werden müssen, welche Geltung sie für die Forschungsfrage haben, welche Konsequenzen in der Zukunft daraus gezogen werden und welche Empfehlungen ausgesprochen werden können (Kirchmair 2022: 187). Um den Prozess der Auswertung und Analyse zu unterstützen und geordnet darzustellen, wurde die Software MAXQDA verwendet (ebd.: 189).

## 4 Darstellung der Ergebnisse

Die Auswertung der durchgeführten Interviews mit Expert\*innen und Mitarbeitenden gliedert sich in drei Abschnitte. Zuerst wird auf die Bedeutung und Ausgestaltung von nachhaltigkeitsorientierter Vergütung eingegangen, um die erste Forschungsfrage zu beantworten. Hierbei wird die Definition von Nachhaltigkeit sowie das Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit erörtert und aufgezeigt, wie die Elemente einer nachhaltigkeitsorientierten Vergütung effektiv in das Vergütungsschema von Mitarbeitenden unterhalb der Top-Managementebene eingebettet werden können. Abschließend werden die mit dieser Integration verbundenen Chancen und Herausforderungen erläutert, wodurch auch die zweite Forschungsfrage beantwortet wird.

### 4.1 Bedeutung und Ausgestaltung nachhaltigkeitsorientierter Vergütungsstrukturen

Die hohe *Relevanz*, die dem Thema Nachhaltigkeit im aktuellen öffentlichen Diskurs beigegeben wird, wird auch durch die geführten Interviews bestätigt. Nachhaltigkeit wird als „das Thema der Stunde“ (Mitarbeiter\*inneninterview 4: 20) bezeichnet und von den Befragten als Thematik charakterisiert, welche in den letzten Jahren zunehmend an Relevanz gewonnen hat. So wird deutlich, dass auch Unternehmen sich zwangsläufig damit auseinandersetzen müssen. „Also um das Thema ESG sozusagen, kommt man ja immer weniger drum herum, ja, und die Relevanz. Also während vielleicht das vor ein paar Jahren noch

so ein Nice-to-have-Thema halt irgendwie war, stellen wir schon fest, also gerade auch in der Branche, in der wir unterwegs sind, dass da man eigentlich, dass das immer mehr Gewicht bekommt“ (Experten\*inneninterview 2: 28).

Bei der *Definition von Nachhaltigkeit* gehen die Befragten im ersten Impuls insbesondere auf ökologische Aspekte, wie Umweltschutz oder Ressourcenverwendung ein. Es lässt sich klar erkennen, dass dies als Ursprungsthematik von Nachhaltigkeit angesehen wird. Dennoch versuchen die Befragten Nachhaltigkeit auch über soziale und ökonomische Aspekte zu definieren, sodass sich herausstellen lässt, dass der Begriff heutzutage mehr als nur die ökologische Perspektive umfasst. „Nachhaltigkeit ist natürlich vielschichtig geworden zuletzt, nachdem sie eine Weile lang sich ja im Wesentlichen um Umwelt- und Naturthemen, auch Ressourcen-Nachhaltigkeit gekümmert hat, wird dem Thema ja mittlerweile ja mehr zugemessen in Richtung Diversität (...). Persönlich bin ich ehrlich gesagt noch so ein bisschen bei dem originären Begriff, sagen wir mal so. Und sehe den aber gerade sich verändern, auch wie bei uns, ganz eindeutig zu dem etwas moderneren, breiteren Auslegungen, die weit über diese Ressourcen Themen, Natur und so weiter hinaus geht“ (Expert\*inneninterview 2: 9). So lässt sich durch die Interviews ableiten, dass eine gemeinsame Definition von Nachhaltigkeit nicht gegeben werden kann, sondern „eine der Herausforderungen (...) darin [besteht], Nachhaltigkeit zu definieren“ (Experten\*inneninterview 4: 13).

Aufgrund der bereits beschriebenen Relevanz von Nachhaltigkeit ist es nicht verwunderlich, dass in allen Interviews *unternehmerisches Engagement* für Nachhaltigkeit beschrieben werden kann. Die durch die Befragten angeführten Beispiele sind dabei ähnlich. Unter dem Aspekt der *ökologischen Nachhaltigkeit* wird auf Vergünstigungen für den Nahverkehr, Mülltrennung oder auch den Einsatz von erneuerbaren Energien eingegangen. Besonders wird hier auf die Verringerung des CO<sub>2</sub>-Fußabdruckes verwiesen. „Die meisten Leistungen, besonders aus ökologischer Sicht, werden hinsichtlich des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks überprüft. Zum Beispiel werden Vorteile wie Fahrradfahren und deren Vorteile im Hinblick auf den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck mit den betreffenden Mitarbeitern geteilt, ebenso wie Reisen, bei denen wir Möglichkeiten bieten, den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck so gering wie möglich zu halten, beispielsweise durch die Nutzung von Zügen anstelle von Flugzeugen oder Autos“ (Expert\*innen Interview 1: 6).

Bezogen auf die *soziale Nachhaltigkeit* führen die Befragten ihre Teilnahme an Initiativen für soziale Gerechtigkeit wie z.B. Black Lives Matter, Pride Parade oder Duo-Day an. Daneben werden auch Besetzungsthematiken bezüglich Diversität hervorgehoben oder die Möglichkeit für Mitarbeitende an sozialen Tagen teilzunehmen. In Hinblick auf die *ökonomische Nachhaltigkeit* nennen die Befragten die Verankerung von Nachhaltigkeit in

speziellen Abteilungen wie z.B. Sustainability Abteilungen. Diesen wird die Aufgabe zugeschrieben „den Rest des Unternehmens zu beeinflussen und sicherzustellen, dass die besten Praktiken und die guten Ideen ihren Weg in den normalen Betrieb des Unternehmens finden“ (Expert\*inneninterview 4: 11). Dabei wurden diese Abteilungen bei allen Befragten erst in den letzten Jahren aufgezogen.

Bezogen auf die Vergütungsstruktur zeigt sich, dass bei allen Befragten die nachhaltigkeitsorientierten Anteile der Vergütung in der *variablen Vergütungsstruktur* verankert sind. Dies bedeutet konkret, dass mindestens ein Leistungskriterium im Bonusplan an Nachhaltigkeit gekoppelt ist. Durch die Beschreibung der genauen Gestaltung der Integration der Nachhaltigkeitsziele kann jedoch abgeleitet werden, dass diese sehr unterschiedlich erfolgt.

So lässt sich beim *Leistungskriterium* erkennen, dass bei zwei Befragten die Nachhaltigkeitskomponente im *Unternehmenserfolg* verankert ist. Die Mitarbeitenden erhalten in diesem Fall einen Bonus, wenn das Unternehmen das Nachhaltigkeitsziel erreicht hat. Im Gegensatz dazu wird durch zwei andere Befragte herausgestellt, dass diese unternehmensweit die Vorgabe zur Integrierung von ESG haben und die genauen Ziele dann bei Person C & D für die jeweilige Bereiche und bei Person H für die jeweiligen Teams runtergebrochen bzw. besprochen werden. Die Nachhaltigkeitskomponente wird somit jeweils in die *Bereichsziele* oder *Teamziele* integriert. In Bezug auf *persönliche Ziele* lassen sich unterschiedlichere Verwendungsweisen erkennen. Während bei einer befragten Person dieses die einzige Möglichkeit darstellt, nachhaltigkeitsorientierte Ziele in die Vergütung aufzunehmen, sehen andere Befragte dieses als zusätzliche Möglichkeit für die Mitarbeitenden, auf freiwilliger Basis noch Nachhaltigkeitsziele aufzunehmen.

Bezogen auf den *Zeitraum* sind die Ziele nur bei einem Befragten in den 3-jährigen Bonusplan, sprich in die langfristigen Vergütungselemente eingebaut und dementsprechend *langfristig*. Bei allen anderen Befragten sind die Nachhaltigkeitsziele in den jährlichen Bonus integriert und daher *kurzfristig*. Dennoch lässt sich aus den Interviews ableiten, dass die Ziele an sich für einen längeren Zeitraum festgelegt sind, wie die Dauer des Anreizzeitraums. Es lässt sich ableiten, dass so versucht wird, etwas Konkretes bzw. Greifbares in einem kürzeren Zeitraum zu entlohnen. Dies wird von einer Person wie folgt zusammengefasst: „Das ist es, was wir wirklich messen und belohnen, nämlich die kurzfristigen Fortschritte bei den langfristigen Zielen“ (Expert\*inneninterview 4: 17).

Daneben lässt sich herausstellen, dass sich auch die *Zielkategorien* in Bezug auf die Nachhaltigkeitsthemen unterschiedlich gestalten. Wie die Ziele konkret aussehen, ist dementsprechend individuell auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt. Dabei verortet ein

Großteil der Befragten ihre Ziele im Bereich der *ökologischen Nachhaltigkeit*. Dies zeigt sich besonders in den folgenden beiden Interviewausschnitten:

„Wir haben also ein sehr spezifisches Nachhaltigkeitsthema. Wir haben uns das Fünfjahresziel gesetzt, nur noch recycelte und neue Kunststoffe zu verwenden“ (Expert\*inneninterview 4: 17).

„Konkret ist eben eine von vier Komponenten, die eine ESG-Komponente ist und die ist halt sehr schiffahrtsspezifisch, das ist die sogenannte Average Efficiency Ratio, (...) die handelt davon, dass man die CO2-Emissionen der eigenen Flotte reduziert, zu reduzieren hat“ (Expertinnen\*interview 2: 34).

Darüber hinaus stellt eine befragte Person *soziale Nachhaltigkeit* als Zielkategorie in ihrem Vergütungssystem heraus. Das Ziel der Mitarbeitenden besteht darin, dass „Nachhaltigkeit auf Vortragsbühnen stattfinden oder hier eben Diversität berücksichtigt wird (...). Also, dass wir eben auch viele Frauenspeakerinnen haben und eben auch das Thema Nachhaltigkeit mit eingebracht wird“ (Mitarbeiter\*inneninterview 3: 28). Ansonsten wird soziale Nachhaltigkeit von vielen Befragten zwar angeschnitten und betont, dass diese ein Teil der Konzernstrategie ist, aber keine explizite Anwendung in der Vergütung findet.

Daneben wird in einem weiteren beschriebenen Vergütungssystem *ökonomischen Nachhaltigkeit* als Zielkategorie dargelegt. Die Ziele der Mitarbeitenden liegen hierbei darin, aktiv am Nachhaltigkeitsprogramm mitzuarbeiten und Richtlinien zu entwickeln.

Bei der *Gewichtung* der Nachhaltigkeitsziele zeigt sich, dass diese von der Anzahl und Art der anderen in die variable Vergütung einfließenden Ziele abhängig ist. So macht die ESG-Komponente bei einer befragten Person 25% des Bonus aus, bei einer anderen 10%. Daneben ist das ESG-Ziel bei einer Person auch im Bereich der strategischen Unternehmensziele eingegliedert, welcher insgesamt aus drei Zielen besteht und 20% des Bonus ausmacht. Hier wird nicht weiter untergliedert, welches der drei Ziele genau wie viel Prozent ausmacht.

Eine Gemeinsamkeit, die sich bei allen Befragten identifizieren lässt, ist die *Top-Down-Initiierung* der nachhaltigkeitsorientierten Vergütungselemente. Alle Befragten geben an, dass sich die Integration der Nachhaltigkeitskomponenten von der Vorstandsvergütung oder der Konzernstrategie ableitet und somit von oben initiiert wurde. „Wir haben das Unternehmensziel als Nachhaltigkeitsziel gemacht, dann ist es auf die Einzelpersonen heruntergekommen“ (Expert:inneninterview 1: 59).

## 4.2 Chancen der nachhaltigkeitsorientierten Vergütung für alle Mitarbeitenden

Warum die Ausweitung der Integration von ESG-Zielen in die Vergütung *der Mitarbeitenden* auch unterhalb des Vorstands Chancen mit sich bringt, wird in den Interviews mit der *Rolle*, die die Mitarbeitenden für die Erreichung von unternehmensweiten Nachhaltigkeitsbestrebungen spielen, begründet. Unternehmensziele beeinflussen jeden Mitarbeitenden und daher ist es wichtig, dass sie auch als Teil des Ziels verstanden werden: „Wenn Sie es nicht schaffen, dies in der DNA des Mitarbeiters zu verankern, werden sie [die Unternehmensziele] nicht verstehen“ (Expert\*inneninterview 1: 16). Für eine erfolgreiche Umsetzung nachhaltiger Unternehmensziele sollten Unternehmen also ihre Mitarbeitenden einbeziehen. Zudem lässt sich aus den Interviews ableiten, dass die volle Wirkkraft nachhaltiger Bestrebungen vor allem durch die Einbeziehung der Mitarbeitenden ermöglicht werden kann. Letztlich sind sie es, die in ihrer Arbeit aktiv die Einhaltung von ESG-Kriterien steuern und beeinflussen können. Diese Hebelwirkung über die Mitarbeitenden wird sowohl von den Expert\*innen als auch den Mitarbeitenden identifiziert. In den Interviews zeichnet sich zudem ab, dass jede\*r Einzelne in der Verantwortung gesehen wird, gewisse Standards der ESG-Kriterien auch proaktiv einzuhalten. Nachhaltigkeit ist ein Thema, das jeden Einzelnen betrifft und somit nicht ausschließlich Top-down gesteuert werden sollte bzw. steuerbar ist: „Jeder Einzelne von uns trägt ja zu dem Gemeinwohl oder auch zum Erfolg des Unternehmens bei und ist geradezu gefordert, seine Stimme auch so zu erheben und die Dinge, die ihm wichtig sind, auch reinzutragen“ (Mitarbeiter\*inneninterview 2: 19). In den Interviews wird also unterstrichen, dass insbesondere bei einem derart gesamtgesellschaftlich relevanten Thema auch Mitarbeitende Initiativen ergreifen können und sollten. Eine Grundlage dafür wird geschaffen, indem die Vergütung der Mitarbeitenden nachhaltig ausgerichtet wird. Über die Verankerung in die Ziele setzen sich die Mitarbeitenden zwangsläufig mit Nachhaltigkeit auseinander und können so auch ihre persönliche Verantwortung wahrnehmen.

Zudem lässt sich aus den Interviews ableiten, dass die *Relevanz von Nachhaltigkeit gefördert wird, indem sie über die variable Vergütung messbar gemacht wird*. In den Interviews wird bestätigt, dass die Vergütung ein äußerst wirksames Steuerungsinstrument ist, um Mitarbeitenden in ihrem komplexen Arbeitsalltag Orientierung zu geben, die Priorisierung von Aufgaben zu erleichtern und als Entscheidungsgrundlage zu fungieren. Indem die Nachhaltigkeitsziele konkret definiert, messbar gemacht und an die Vergütung der einzelnen Mitarbeitenden gekoppelt werden, wird dieser Themenbereich transparent gestaltet und für Mitarbeitende greifbarer. Die ESG-Kriterien werden nicht mehr als ein abstraktes Instrument der Unternehmenssteuerung angesehen, sondern als etwas, das die

Mitarbeitenden selbst durch ihr Handeln beeinflussen können. Sie haben eine konkrete Vorgabe, wie sie nachhaltig agieren können und können das aktiv verfolgen. Somit gewinnt das Thema entsprechend an Relevanz im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden. Vor allem für Mitarbeitende, die in ihrer täglichen Arbeit nicht zwangsläufig mit Fragen der Nachhaltigkeit konfrontiert sind, steigert dieses Anreizsystem die Bedeutung dieses Themenbereiches.

Ergänzend zu der erhöhten Relevanz für Nachhaltigkeit, zeigt sich in den Interviews ebenfalls, dass diese Maßnahme eine *positive Verhaltensänderung* bei den Mitarbeitenden in Richtung mehr Nachhaltigkeit fördert. Gründe dafür können in den finanziellen Auswirkungen durch die Zielerreichung liegen: „Der Gedanke, dass Ihr Bonus vielleicht etwas höher oder niedriger ausfällt, sollte also das Verhalten beeinflussen. (...) Das war der Hauptgrund dafür, dass wir uns nicht nur an die Führungskräfte wenden, sondern alle wissen lassen wollen, dass uns dies wichtig ist und wir es im gesamten Unternehmen anwenden“ (Expert\*inneninterview 4: 31). Diese Form von Druck über die Integration in die variable Vergütung hilft den Mitarbeitenden, ihre Ideen zu mehr Nachhaltigkeit wirklich in die Tat umzusetzen. Es führt dazu, dass sich die Mitarbeitenden im Unternehmensgeschehen aktiv und über die Zielerreichung hinaus mehr für diese Themen einsetzen und ihr Verhalten dahingehend ausrichten. Außerdem führt die intensivere Auseinandersetzung mit den ESG-Kriterien im Arbeitskontext auch dazu, dass die Mitarbeitenden sich auch in ihrem Privatleben mehr mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen und auch hier ihr Verhalten positiv beeinflusst wird.

Ausschließlich über die Expert\*inneninterviews lässt sich zudem ableiten, dass durch die Integration der ESG-Ziele in die variable Vergütung der Mitarbeitenden *innovatives Verhalten* hinsichtlich Nachhaltigkeit *gefördert* wird. So können die Mitarbeitenden „ihre Kreativität zeigen, weil es jetzt besonders mehr Raum gibt, wenn sie an die Zeit und die Budgetperspektive denken. Wenn sie versuchen, etwas für die Umwelt umzusetzen, wird dies im Unternehmen gut wahrgenommen und gibt ihnen mehr Raum für Ihre Kreativität“ (Expert\*inneninterview 1: 45). Durch dieses Anreizsystem erhalten die Mitarbeitenden also verstärkt Möglichkeiten, sich proaktiv mit innovativen Themen der Nachhaltigkeit in ihrem Arbeitsalltag auseinanderzusetzen und diesen eine entsprechende Bedeutung zuzuweisen.

Es zeichnet sich ab, dass sich dieses größere Engagement hinsichtlich der ESG-Kriterien unmittelbar auf den *Unternehmenserfolg* auswirkt. Entsprechend wird hervorgehoben, dass für die Einführung eines nachhaltigen Anreizsystems letztlich die Wirtschaftlichkeit dieser Maßnahme entscheidend ist: „Es sollte den Menschen auf dem Planeten zugutekommen und all das, aber es wird auch ein finanzieller Vorteil für das Unternehmen sein, grüner zu sein“ (Expert\*inneninterview 4: 11). In den Expert\*inneninterviews wird zudem betont, dass

die Maßnahme dazu beiträgt, den Ruf des Unternehmens zu stärken, was sich unmittelbar auf die Unternehmensperformance auswirkt. In den Betroffeneninterviews wird darüber hinaus die Konkurrenzfähigkeit angesprochen, die dadurch erhalten bleibt. Um auf dem heutigen Markt weiterhin erfolgreich zu bestehen, führt für Unternehmen kein Weg mehr daran vorbei, sich zu Nachhaltigkeitsthemen zu positionieren und auch ihre Arbeitsprozesse entsprechend auszurichten. Darüber hinaus lassen sich die positiven Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg über die Erwartungserfüllung von Kund\*innen und Shareholder\*innen erklären.

Häufig *erwarten* die *Kund\*innen* heutzutage Transparenz bspw. über Arbeitsbedingungen und ökologische Standards. „Es gibt Kunden, große namenhafte Kunden, die auch mehr und mehr darauf achten, um auch selber dann gegebenenfalls irgendein Zertifikat zu erhalten, was am Ende natürlich auch nur wiederum deren wirtschaftliche Interessen sind“ (Expert\*inneninterview 4: 54). Bei Unternehmen spielt es also ggf. eine untergeordnete Rolle, inwiefern sie zu gewissen Nachhaltigkeitsthemen stehen, es ist entscheidender, den Erwartungen der Kund\*innen gerecht zu werden, um konkurrenzfähig zu bleiben. Darüber hinaus spielen auch die Verbraucher\*innen eines Produkts eine große Rolle. Denn nur durch eine entsprechende nachhaltige Ausrichtung, wie bspw. das entsprechend nachhaltig ausgerichtete Anreizsystem, können Unternehmen hier den Erwartungen gerecht werden und somit die Unternehmensperformance steigern. „Wenn wir bei den Verbrauchern keinen guten Ruf haben, werden diese weniger kaufen und wir werden unsere Marktanteile an andere Unternehmen verlieren, die einen guten Ruf haben. Das wäre ein offensichtliches finanzielles Problem“ (Expert\*inneninterview 2: 28).

Auch aus der Perspektive von Aktionär\*innen und Investor\*innen bietet ein nachhaltigkeitsorientiertes Vergütungssystem große Chancen: „Da hängt teilweise dran, ob wir Investorengelder bekommen, ja, also wenn wir quasi irgendwo Windparks oder Solarparks ausschreiben, da arbeite ich häufig auch mit institutionellen oder öffentlichen Investoren zusammen und die sagen ganz klar, bevor ich jetzt bei dir investiere, möchte ich mal deine Diversity-Quote bei Führungspositionen oder deine (...) Fluktuationsrate [sehen]“ (Expert\*inneninterview 3: 28). Diese *Erwartungshaltung von Shareholder\*innen* bzgl. einer nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens wird besonders in den Expert\*inneninterviews hervorgehoben. Wäre diese nicht erfüllt, hat dies direkte Auswirkungen auf die Unternehmensperformance.

In den Interviews wird als eine weitere große Chance von nachhaltigkeitsorientierter Vergütung das *Employer Branding* genannt. Die Compensation & Benefits Expert\*innen heben den aktuellen Fachkräftemangel und die damit einhergehende steigende Relevanz einer

entsprechenden Employer Branding Strategie hervor. Bedingt durch die bereits erläuterte steigende Relevanz von Nachhaltigkeit und die damit einhergehende Erwartungshaltung von potenziellen Bewerbenden, identifizieren die Unternehmen es als unumgänglich, sich hinsichtlich der ESG-Kriterien zu positionieren. Teilweise wird dabei angenommen, dass die Anspruchshaltung vor allem bei jüngeren Generationen vorherrscht: „[die Unternehmen] wissen, ich finde gar keine jungen Mitarbeiter mehr, weil die suchen Sinn und Zweck. Und wenn ich keinen Sinn und Zweck als Unternehmen zeigen kann oder ihn lebe, dann wollen die hier gar nicht arbeiten“ (Mitarbeiter\*inneninterview 4: 12). In anderen Interviews wird dies teilweise ausgeweitet und argumentiert, dass sich die Positionierung zu nachhaltigen Themen zur Norm entwickelt hat und alle Generationen anspricht. Koppelt ein Unternehmen die Bestrebungen zu mehr Nachhaltigkeit an finanzielle Größen, unterstreicht dies die tatsächliche Relevanz, die dem Thema im Unternehmen zugeschrieben wird. Dieses Anreizsystem stellt also eine Gelegenheit dar, den Ruf des Unternehmens aus der Perspektive von Bewerbenden und Mitarbeitenden zu stärken, indem sie deren Erwartungen gerecht wird. Dies wird insbesondere von den Mitarbeitenden geschätzt, die sich ohnehin mit Nachhaltigkeitsthemen auseinandersetzen. Wenn die nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens mit den Wertesystemen der Mitarbeitenden übereinstimmt, resultiert dies in einer stärkeren *Identifikation* der Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitgeber. Da sie auf diese Weise ihre eigenen Werte im beruflichen Alltag verkörpern können, sind die Mitarbeitenden entsprechend *motiviert*, aktiv zur Zielerreichung und darüber hinaus beizutragen.

### **4.3 Herausforderungen der nachhaltigkeitsorientierten Vergütung für alle Mitarbeitenden**

Das Konzept einer nachhaltigkeitsorientierten Vergütung für alle Mitarbeitenden unterhalb des Top-Managements bringt neben den vielfältigen im Vorfeld genannten Chancen auch relevante Herausforderungen mit sich. Diese reichen von der Konzeption und Implementierung des Vergütungssystems bis hin zu dessen Akzeptanz und Wirkung bei den Mitarbeitenden. Im Folgenden werden die wesentlichen Herausforderungen detailliert betrachtet, basierend auf den Einsichten aus den durchgeführten Expert\*innen- und Mitarbeiter\*inneninterviews.

Eine wesentliche Herausforderung, die sowohl in Expert\*innen- als auch in Mitarbeiter\*inneninterviews häufig thematisiert wird, ist die *Komplexität des Zielsystems*. Diese Komplexität manifestiert sich in verschiedenen Dimensionen, wie der Definition der Ziele, der Messbarkeit der Kennzahlen, der mangelnden Kenntnis über das Vergütungssystem, dem Verständnis der Kennzahlen und Zielkonflikten.

Die zentrale Herausforderung der *Zieldefinition* im Kontext von nachhaltigkeitsorientierter Vergütung wirft die Frage: "Was sind eigentlich die relevanten Indikatoren und wie messen wir die so robust, dass man darauf wirklich steuern kann?" (Expert\*inneninterview 3: 18) auf. Die Festlegung der Ziele sowie die Bestimmung eines Richtwertes, der positive oder negative Ergebnisse definiert, wird als besonders herausfordernd betrachtet. Darüber hinaus erschwert die Langfristigkeit nachhaltiger Themen die Definition jährlicher Ziele. Die Notwendigkeit, dass diese Ziele für alle Mitarbeitenden motivierend sein müssen, stellt eine weitere Herausforderung dar, insbesondere bei der Identifikation adäquater Ziele für Serviceabteilungen. Auch die Unsicherheit über die tatsächliche Realisierung von Zielen sowie die notwendige Abschätzung der tatsächlichen Auswirkungen der Zielerreichung verstärken die Herausforderung der Festlegung von nachhaltigkeitsorientierten Vergütungszielen. Auffällig ist, dass besonders die interviewte Gruppe der betroffenen Mitarbeitenden die Sicherstellung der potenziellen Erreichbarkeit dieser nachhaltigen Vergütungsziele als kritisch ansieht. Sie weisen darauf hin, dass die Ziele glaubhaft sein und genügend Ressourcen vorhanden sein müssen, um die Ziele zu erreichen.

Expert\*inneninterview 4 beschreibt die Herausforderung der *Messbarkeit* von nachhaltigkeitsorientierten Kennzahlen: „Um ehrlich zu sein, ist es nicht einfach, die Zahlen zu ermitteln. Es ist ein bisschen Handarbeit, und es sind einige Annahmen dabei. Es ist nicht ganz dasselbe, es ist überhaupt nicht dasselbe, wie wenn man in den Länder-GuVs die Umsätze addiert und 20 Milliarden Umsatz hat" (Expert\*inneninterview 4: 33). Die Messung von nachhaltigkeitsorientierten Kennzahlen erfordert häufig auch eine qualitative Bewertung, was im Vergütungskontext unüblich ist, da die meisten Kennzahlen quantifizierbar sind. Die Komplexität der Messbarkeit wirkt sich zudem erschwerend auf die Erklärbarkeit der Kennzahlen für die Zielgruppe der Mitarbeitenden aus. Das Bedürfnis der Mitarbeitenden, die Kennzahl zu verstehen, ergibt sich daraus, dass die Auszahlung ihres Bonus davon abhängt. Dies beschreibt auch folgender Auszug aus einem Expert\*inneninterview: „Im ESG-Bereich ist es noch schwieriger, Ziele zu setzen. Man muss sich also auf Spannen beschränken und versuchen, nicht so genau zu sein. Das sind also Herausforderungen, und wenn die Mitarbeiter am Ende etwas ausgezahlt bekommen wollen, sehnen sie sich nach einer genauen Zahl und einer Erklärung, und so ist es nicht wirklich“ (Expert\*inneninterview 4: 33). Die Herausforderung der Messbarkeit wirft auch eine Gerechtigkeitsfrage auf: „Messbarkeit der Ziele ist immer ein Problem, ehrlich gesagt, ne. Und die Frage ist, wie gerecht Messbarkeit ist. Weil gerade bei diesen Zielen ist man ja gerne mal in einem Graubereich unterwegs, der vielleicht nicht komplett hart messbar ist" (Mitarbeiter\*inneninterview 2: 43). Wie bereits bei der Zieldefinition angemerkt, ist die Messbarkeit insbesondere bei den Serviceabteilungen erschwert. Neben der aufgeführten Problematik bezüglich der

Erklärung der Kennzahlen, stellt ebenfalls das *Verständnis der Kennzahlen* auch für die Expert\*innen eine Herausforderung dar. Insbesondere bei nachhaltigkeitsorientierten Zielen, die nicht individuell gelten und somit die gesamte Belegschaft betreffen, ist das Verständnis dieser aufgrund der hohen Abstraktheit herausfordernd. In Expert\*inneninterview 2 wird diese Herausforderung wie folgt beschrieben: „Als wir das ausgerollt haben (...) mussten wir uns selber belesen, was das ist. Sprich jetzt konkret ich. Wie es berechnet wird, kann ich euch nicht erzählen, weiß ich nicht. Wissen aber auch viele Leute, die von diesem Benefit betroffen sind, also im Zweifel nutzen die es blind, wissen es auch nicht, weil es eine sehr spezielle, sehr spezifische Zahl ist“ (Expert\*inneninterview 2: 66).

Eine weitere Herausforderung besteht in der *Unwissenheit der Mitarbeitenden* über die nachhaltigkeitsorientierte Vergütung im Unternehmen. Es ist wichtig zu unterscheiden, ob den Mitarbeitenden die Existenz eines solchen Vergütungssystems unbekannt ist oder ob sie die konkrete Formulierung des Ziels nicht kennen. Zwei der vier befragten Mitarbeitenden wissen demnach zum Zeitpunkt des Interviews nicht, dass sie abhängig von einem nachhaltigkeitsorientierten Ziel vergütet werden. Dies unterstreicht die Aussage „Ich könnte (...) gar nicht sagen, dass ich konkrete Nachhaltigkeitsziele in meiner Vergütung habe“ (Mitarbeiter\*inneninterview 4: 16). Eine andere befragte Person muss im Interview „gerade nochmal kurz spicken“ (Mitarbeiter\*inneninterview 3: 21), um die nachhaltigkeitsorientierten Ziele des Unternehmens widerzugeben.

Auch die Thematik der *Zielkonflikte* wird sowohl durch die Gruppe der Expert\*innen als auch durch die Gruppe der Mitarbeitenden als Herausforderung bei nachhaltigkeitsorientierten Vergütungsmodellen eingestuft. Diese Zielkonflikte bestehen gemäß den Befragten schwerpunktmäßig zwischen nachhaltigen Unternehmensmaßnahmen und Kostenminimierung bzw. Profitabilität, da „diese Art der kapitalistischen Welt, die Realität, (...) in einem gewissen Spannungsverhältnis zu langfristiger Nachhaltigkeit steht“ (Expert\*inneninterview 4: 35). Person A liefert dafür ein entsprechendes Beispiel aus der Unternehmenspraxis: „Wenn Sie Rentabilität als ein Ziel für einen Produktionsmitarbeiter festlegen und diese dies als sehr wichtig erachten, dann werden Nachhaltigkeitsziele für sie natürlich nicht so wichtig sein, weil jedes Nachhaltigkeitsziel einen kleinen Einfluss auf die Rentabilität haben wird“ (Expert\*inneninterview 1: 70). Aufgrund des geschilderten Spannungsverhältnisses leitet sich laut Person G für Unternehmen mit nachhaltigkeitsorientierten Vergütungssystemen die Notwendigkeit ab, festzulegen, in welchem Verhältnis Nachhaltigkeit und Profitabilität langfristig zueinanderstehen.

Die Integration eines neuen nachhaltigkeitsorientierten Zielsystems stellt eine Veränderung für Unternehmen und Mitarbeitende dar. Um sicherzustellen, dass diese Veränderung von

der Belegschaft akzeptiert wird, bedarf es eines effektiven *Change-Managements*. Dies wurde von beiden Interviewgruppen als größte Herausforderung im Kontext von nachhaltigkeitsorientierten Vergütungssystemen genannt. Die Herausforderung dabei besteht darin, die neue Einführung eines nachhaltigkeitsorientierten Vergütungsziels nicht wie folgt zu kommunizieren: „Hier nimm dieses Incentive und das berechnet sich wie folgt. Du kannst es nicht so richtig beeinflussen. Und die Zielsetzung ist eh schon passiert, du kannst nicht mitreden“ (Expert\*inneninterview 2: 74). Stattdessen muss ein Bewusstsein für die Notwendigkeit nachhaltiger Maßnahmen geschaffen werden, bevor das entsprechende Vergütungssystem integriert wird. Insbesondere die Expert\*innen weisen darauf hin, dass die Konsistenz der ESG-Kriterien für die Vergütung mit der Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur von hoher Relevanz ist. So muss „Nachhaltigkeit in der DNA der Mitarbeiter [verankert sein]“ (Expert\*inneninterview 1: 14). Eine „belastbare Integration von ESG und Nachhaltigkeit in die übergeordnete Unternehmenssteuerung“ (Expert\*inneninterview 3: 33) ist unerlässlich, um Erfolg zu haben. Daraus leitet sich ab, dass sichergestellt werden muss, dass es für „jede individuelle Incentivierung einen klaren Referenzpunkt in der übergeordneten Unternehmensstrategie [gibt]“ (Expert\*inneninterview 3: 33). Die Integration ist entsprechend auf Kommunikationsebene zu begleiten, damit die Ziele trotz hoher Komplexität einfach verständlich für die Mitarbeitenden sind. Es ist zu beachten, dass ein nachhaltiges Engagement der Führungsebene erforderlich ist, um den Wandel positiv zu steuern und sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden die nachhaltigkeitsorientierte Vergütung akzeptieren und das gewünschte Verhalten zeigen. Damit wird deutlich, dass die *Abhängigkeit von der Führungsebene* somit als weitere Herausforderung zu benennen ist. Dies beschreibt auch Person D: „Aber ist vielleicht auch noch nicht in allen Vorstandsköpfen so angekommen, also die grundsätzliche Bejahung wahrscheinlich, ja, aber wenn es jetzt darum geht sozusagen, okay, da lassen wir uns jetzt dran und unsere Vergütung dran messen, dann ist man da vielleicht auch noch ein bisschen vorsichtiger und dann ist es halt auch ein Risiko, dass solche Geschichten dann in der Fläche zum Einsatz kommen“ (Expert\*inneninterview 3: 34). Gelingt es nicht die Herausforderung des Change-Managements zu überwinden, kann es zu Widerstand bei den Mitarbeitenden kommen. Dies beschreibt Person G entsprechend: „Aber wenn ich dann als Teil der Firma daran gemessen werde und habe nicht genug Leute, die da mitziehen und es dann selber mich negativ treffen kann, dann habe ich auch keine Lust drauf. (Lacht) Ich will dann schon dabei sein, dass es wirklich von allen mitgetragen wird“ (Mitarbeiter\*inneninterview 2: 71).

Eine weitere relevante Herausforderung nachhaltiger Vergütungsmodelle besteht durch eine *niedrige Beeinflussbarkeit* der nachhaltigen Zielkriterien durch die Mitarbeitenden. Dies adressieren besonders die Mitarbeiter\*inneninterviews, aber auch einige der

Expert\*inneninterviews. Dies gilt insbesondere dann, wenn es sich um ein übergreifendes Ziel für das Unternehmen handelt, an dem alle Mitarbeitenden gemessen werden, wie beispielsweise die Reduktion von Emissionen. Die niedrige Beeinflussbarkeit trifft zudem oftmals auf Mitarbeitende in Serviceabteilungen zu. Bei individuellen ESG-Zielen wird der Einfluss des jeweiligen Mitarbeitenden höher eingeschätzt. Laut Person I muss das Vergütungsziel „beeinflussbar sein. Sonst sollte man es lassen. Ansonsten kann ich ja einfach das Gehalt erhöhen. Dann ist auch egal“ (Mitarbeiter\*inneninterview 4: 31).

Darüber hinaus wird in einem Mitarbeiter\*inneninterview die Abhängigkeit der nachhaltigen Vergütungssysteme von der generellen *Unternehmensperformance* als Herausforderung identifiziert. Laut Person I ist die Belohnung in Form von Bonusausschüttung bei erfolgreicher Erreichung eines nachhaltigen Ziels nur möglich, wenn das Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive gesund ist und Gewinne erwirtschaftet. Wenn die Leistung der Mitarbeitenden nicht monetär belohnt werden kann, kann es zu Konflikten kommen.

Auch *weltpolitische Rahmenbedingungen* werden als Herausforderung eines nachhaltigen Vergütungssystems eingeschätzt, da die ESG-Kriterien oftmals abhängig von übergreifenden Rahmenbedingungen sind. Diese Herausforderung beschreibt Person A: „Es ist nicht einfach, es ist wirklich herausfordernd, insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Situationen, leider ist es in der Welt nicht einfach zu bewältigen. Es gibt Kriege überall, einige beeinflussen die Energie, einige beeinflussen die Logistik, einige beeinflussen Ihr Geschäft in solchen Dingen, leider ist es nicht einfach, diesen großen Wandel in Ihrer Organisation, in Ihrem Unternehmen einzubetten. Dies sind die herausfordernden Punkte, insbesondere wenn es die Kosten betrifft“ (Expert\*inneninterview 1: 59).

In den Mitarbeiter\*inneninterviews wird zudem auf die Gefahr von *Green Washing* hingewiesen, auf welche in den Expert\*inneninterviews nicht so deutlich verwiesen wird. Daraus ergibt sich, dass die ESG-Kriterien und Maßnahmen glaubwürdig und wirksam sein müssen. Person H ist der Ansicht, dass die Motivation ihres Unternehmens, nachhaltige Maßnahmen zu ergreifen, in erster Linie auf eine Verbesserung des Images abzielt. Sie sagt: „Ich finde es gut, dass da schon was passiert, und man merkt grundlegend, dass es angenommen wird, oder dass das Unternehmen auf jeden Fall daran arbeitet, also das auf jeden Fall. Aber sich deshalb irgendwie als nachhaltig darzustellen, also die meisten Sachen, die uns vorgegeben werden, sind meiner Meinung nach, also das Mindeste, was man eh machen sollte“ (Mitarbeiter\*inneninterview 3: 48).

## 5 Diskussion der Ergebnisse

Im anschließenden Abschnitt wird erörtert, wie sich die Ergebnisse dieser Studie in den bisherigen Forschungsstand einfügen lassen und welche Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Forschungsfrage gezogen werden können. Zunächst wird sich die Diskussion den Themenbereichen der Relevanz von Nachhaltigkeit und die Integration in die Vergütungssysteme widmen, im Anschluss wird die Bedeutung der Chancen eines nachhaltigkeitsorientierten Vergütungssystems erörtert und abschließend wird die Diskussion die Herausforderungen eines solchen Vergütungssystems betrachten.

Die Befragten betonen übereinstimmend, dass Unternehmen zunehmend ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen müssen. Nachhaltigkeit wird als Thema der Stunde benannt, dessen Relevanz sich von einem optionalen Aspekt zu einer unverzichtbaren Notwendigkeit entwickelt hat. Dies deckt sich mit dem aktuellen Trend, bei dem Unternehmen zunehmend Nachhaltigkeitsaspekte betrachten, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Die Definition von Nachhaltigkeit unterscheidet sich zwischen den Befragten und obwohl ökologische Nachhaltigkeit meist als Kernthema betrachtet wird, werden vermehrt auch soziale Dimensionen wie Diversität oder Geschlechterparität genannt. Dies deutet auf die Vielschichtigkeit des Begriffs der Nachhaltigkeit hin und zeigt auf, dass Organisationen klare Definitionen für ihren Arbeitskontext sicherstellen sollten, um ein einheitliches Verständnis zu schaffen.

Die Interviews zeigen, dass ESG-Ziele in den Unternehmen als variables Vergütungselement in die kurzfristige oder langfristige Bonusstruktur, entweder für einen Teilbereich oder für alle Mitarbeitenden, geknüpft werden. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Gewichtungen, Zeiträume und Zielstrukturen in der nachhaltigkeitsorientierten Vergütung stark variieren. Dadurch wird betont, dass keine Einheitslösung für die Integration von nachhaltigkeitsorientierter Vergütung vorliegt. Ebenso unterscheidet sich der Fokus der Nachhaltigkeitsaspekte unter den Befragten. Zwar sind es in den meisten Fällen ökologische Aspekte, aber auch soziale und ökonomische finden vereinzelt Anwendung. Es fällt auf, dass die Integration des Vergütungssystems in allen Fällen top-down initiiert wurde, was eine Abhängigkeit von der Führungsebene und die zentrale Rolle der Unternehmensleitung bei der Gestaltung von nachhaltigkeitsorientierten Anreizsystemen hervorstellt. Die Interviews betonen außerdem, dass die Vergütungssysteme kontinuierlich angepasst werden müssen, um auf sich verändernde Unternehmensbedingungen oder weltpolitische Rahmenbedingungen reagieren zu können. Dies verdeutlicht die Komplexität der langfristig umsetzbaren

Gestaltung eines solchen Vergütungssystems sowie die Notwendigkeit, Vergütungssysteme flexibel zu gestalten.

Der Fokus von bisheriger Forschung zur nachhaltigkeitsorientierten Vergütung beschränkt sich zu diesem Zeitpunkt weitestgehend auf die Makroebene und damit auf das Top-Management (Aguinis & Glavas 2013: 314; Morgeson et al. 2013: 806). Hierbei wird die Ebene der Verantwortung aller Mitarbeitenden im Rahmen von organisationaler Nachhaltigkeit jedoch vernachlässigt (Merriman et al. 2016: 821). Die vorliegende Studie liefert somit wichtige Einblicke in die Chancen, die sich durch die Ausweitung der Integration von ESG-Zielen in die Vergütung aller Mitarbeitenden ergeben. Diese Chancen erstrecken sich über verschiedene Bereiche und unterstreichen die Bedeutung einer umfassenden Einbindung der Mitarbeitenden in Nachhaltigkeitsziele.

Als größten Treiber für nachhaltigkeitsorientierte Vergütung stellt sich die Erwartungshaltung von Kund\*innen, Shareholder\*innen und Mitarbeitenden heraus, aufgrund deren Einflusses auf die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen. Zum einen fördert die Integration von nachhaltigkeitsorientierten Zielen in die variable Vergütung innovatives Verhalten, indem der Rahmen gegeben wird, kreativ an nachhaltigen Lösungen zu arbeiten. Zum anderen wirkt sich eine nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens positiv auf den Ruf des Unternehmens, die Erfüllung von Kund\*innen und Shareholder\*innen sowie die Stärkung des Employer Branding aus. Hierbei wird vor allem das Employer Branding betont, insofern, als dass die Integration von ESG-Zielen in die variable Vergütung den Ruf eines Unternehmens stärken kann und zur Bindung und Anziehung von Mitarbeitenden beiträgt. Das Image und die nachhaltige Positionierung der Organisation ist besonders relevant im Hinblick auf die verstärkte Erwartungshaltung von Mitarbeitenden bezüglich Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz. Die Signalisierung, dass Nachhaltigkeit ein zentrales Thema für die Organisation ist, fördert somit die Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden in Bezug auf das Unternehmen. Die Ergebnisse bestätigen damit die Studie von Ahmad (2015: 2), in der festgestellt wird, dass Mitarbeitende ein erhöhtes Engagement zeigen und mit Organisationen zufriedener sind, wenn diese nachhaltige Maßnahmen anbieten.

Ein Aspekt, der besonders oft in den Interviews auftaucht, ist die Rolle der Mitarbeitenden in der Umsetzung von organisationalen Nachhaltigkeitszielen. Die Integration von ESG-Zielen in die variable Vergütung von Mitarbeitenden wird als äußerst effektives Steuerungsinstrument betrachtet. Damit bestätigen die Ergebnisse die Prinzipal-Agenten-Theorie, denn klar definierte Nachhaltigkeitsziele fördern die Messbarkeit der Ziele und schaffen somit Transparenz und eine greifbare Verknüpfung zwischen dem eigenen Handeln und der

Vergütung. Die Verknüpfung von monetären Anreizen mit ESG-Zielen macht nachhaltige Ziele fassbarer und ermöglicht eine Beeinflussung des eigenen Gehalts durch individuelles Engagement. Dies gibt Mitarbeitenden einen Anreiz für nachhaltiges Handeln und erhöht folglich die Bedeutung nachhaltiger Praktiken. Ein solches Vergütungssystem scheint demnach ein effektives Mittel zu sein, um unternehmerische Nachhaltigkeit voranzutreiben. Die vorliegende Studie unterstützt damit die Betonung von Gosling et al. (2022: 1), dass eine erfolgreiche Umsetzung nachhaltiger Unternehmensstrategien nicht allein auf das Engagement des Top-Managements beschränkt sein sollte, sondern das Engagement der Mitarbeitenden ebenso eine wichtige Rolle bei der Umsetzung spielt. Dies trägt besondere Relevanz im Rahmen der Kenntnis, dass Unternehmen einen Großteil der weltweiten CO<sub>2</sub>- und Methanemissionen verursachen und somit eine Hauptrolle im Kampf gegen die Klimakrise spielen (Frumhoff et al. 2015: 238; Heede 2014: 229).

Neben den Einblicken in die Chancen der Integration von ESG-Zielen in die Mitarbeitendenvergütung, bietet die vorliegende Studie ebenso wichtige Erkenntnisse im Bereich der Herausforderungen. Diese erstrecken sich über verschiedene Bereiche und unterstreichen somit die Komplexität der Thematik. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen die Notwendigkeit eines umfassenden Change-Management-Systems, um ein umfassendes Verständnis und eine Akzeptanz von nachhaltigkeitsorientierten Anreizen zu ermöglichen. Die Schwierigkeit liegt hierbei darin, dass nachhaltigkeitsorientierte Vergütung vom Engagement der Entscheidungstragenden abhängig ist und die Zielstruktur oft selbst für Expert\*innen schwierig zu verstehen ist. Des Weiteren wird die Messbarkeit der Ziele kritisch betrachtet, weil soziale Ziele oft nur bedingt quantifizierbar sind. Die Interviews verdeutlichen, dass dies nicht nur eine quantitative, sondern auch eine qualitative Bewertung erfordert, was im Kontext der Vergütung unüblich ist und zu Ungerechtigkeitsgefühlen führen kann.

Die Festlegung von Zielwerten und die langfristige Umsetzbarkeit werden in einem zunehmend dynamischen Arbeitsumfeld als weitere Herausforderungen beschrieben. Die Befragten geben an, dass die Identifikation von nachhaltigen Zielen besonders schwierig für Serviceabteilungen ist, weil diese Nachhaltigkeitsziele häufig als wenig beeinflussbar wahrnehmen. Ein solch komplexes Vergütungssystem beinhaltet demnach das Risiko, das Vergütungssystem unverständlich und vage zu machen, was zu Frustrationen aufgrund von uneinheitlichen Entscheidungen über Bonuszahlungen und Widerstand auf Seiten der Mitarbeitenden führen könnte. Folglich ist es von hoher Bedeutung, Nachhaltigkeitsziele vor der Umsetzung ausführlich hinsichtlich ihrer Beeinflussbarkeit, Messbarkeit, Verständlichkeit und Umsetzbarkeit zu reflektieren und dabei Transparenz und Kommunikation zu priorisieren.

Weitere Schwierigkeiten der Durchsetzung zeigen sich in den Zielkonflikten zwischen nachhaltigen Unternehmensmaßnahmen und Profitabilität. Dieses Ergebnis bestätigt den Artikel von Bretzke (2013), worin die Schwierigkeit der Definition von Nachhaltigkeitszielen und die Zielkonflikte von nachhaltigen Zielen im Vergleich zu traditionellen oder wirtschaftlichen Zielen im Baukontext hervorgehoben werden: „Sustainability cannot be obtained at no charge. This is the first and most fundamental goal conflict we are exposed to after accepting sustainability as a new substantial requirement which all our future decisions and actions will have to fulfill” (ebd.: 170). Um diesen Zielkonflikt zwischen Nachhaltigkeit und Kosteneinsparung zu adressieren, sollten Organisationen ihre Unternehmensstrategie und -kultur so gestalten, dass für die Mitarbeitenden ersichtlich ist, welchen Stellenwert Nachhaltigkeit im Unternehmen hat. Nachhaltigkeitsziele sollten außerdem aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden, um das Verständnis und den Stellenwert von Nachhaltigkeit auch in den individuellen Vergütungszielen zu verankern und die Nachhaltigkeitsbestrebungen zu vereinheitlichen. Auf diese Weise lassen sich Entscheidungskonflikte zwischen Kosteneinsparungen und nachhaltigen Maßnahmen für Mitarbeitende vermeiden.

## 6 Fazit

### 6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die vorliegende Studienarbeit betrachtet die Integration einer nachhaltigkeitsorientierten Vergütung auf Ebene unterhalb des Vorstands anhand von vier halbstrukturierten Expert\*inneninterviews und vier halbstrukturierten Betroffeneninterviews. Sie leistet dadurch einen Beitrag zur Schließung der Forschungslücke von nachhaltigkeitsorientierter Vergütung unterhalb des Vorstands, indem sie mögliche Vergütungsstrukturen aufzeigt, und die Herausforderungen und Chancen eines nachhaltigen Vergütungssystems für alle Mitarbeitenden beleuchtet. Die Ergebnisse der Studie ermöglichen Organisationen eine Orientierung bei der Gestaltung effektiver Strategien zur Integration von ESG-Zielen in die Mitarbeitendenvergütung und tragen zu einem umfassenderen Bild von nachhaltigkeitsorientierter Vergütungsthematik bei. Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass Nachhaltigkeit zu einem unverzichtbaren Wettbewerbselement für Unternehmen geworden ist. Nachhaltigkeitsorientierte Vergütung wird in die variable Vergütung integriert und top-down initiiert. Die Vergütungsstrukturen unterscheiden sich allerdings in Zeiträumen, Zielstrukturen und Gewichtungen. Sie umfassen größtenteils Ziele im Rahmen ökologischer Nachhaltigkeit, wobei die soziale Dimension nicht unbeachtet bleibt.

Ein nachhaltigkeitsorientiertes Vergütungssystem für alle Mitarbeitende scheint ein zweckmäßiges, gewinnbringendes Mittel zu sein, um den Ruf des Unternehmens, die unternehmerische Nachhaltigkeit, die Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenserfolg voranzutreiben. Des Weiteren ist ein solches Vergütungssystem eine Chance zu signalisieren, dass Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert im Unternehmen hat, was zu einer verbesserten Bindung und Anziehung von Mitarbeitenden und einer erhöhten Identifikation und Motivation von Mitarbeitenden führen kann. Dies hat besondere Relevanz aufgrund des Fachkräftemangels, dem heutige Firmen ausgesetzt sind und den verstärkten Erwartungshaltungen von Stakeholder\*innen bezüglich Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit. Der nachhaltige Ruf des Unternehmens ist auch für Investitionen von Shareholder\*innen und für die Vertragssicherung mit Kund\*innen förderlich.

Die Einführung eines solchen Vergütungssystems ist allerdings komplex und birgt das Risiko, das Vergütungssystem unverständlich zu machen oder Ziele schwer beeinflussbar zu gestalten, was wiederum zu Frustration und Ungerechtigkeitsgefühlen führen kann. Kritisch betrachtet wird vor allem die Messbarkeit der Ziele, die zum Teil eine qualitative Bewertung erfordert und somit die Messung weniger objektiv gestaltet. Außerdem ist die Festlegung von Zielwerten eine Herausforderung für Unternehmen, aufgrund der Dynamik der Arbeitswelt, in der sich Bedingungen für Unternehmen rasch verändern können. Besonders schwierig ist auch die Festlegung von Zielen in Serviceabteilungen, die Nachhaltigkeitsziele oft schwer beeinflussen können. Zu beachten sind auch Zielkonflikte zwischen Nachhaltigkeit und Profitabilität, die es Mitarbeitenden erschwert, effektiv Entscheidungen zu treffen.

## **6.2 Kritische Würdigung & Ausblick**

Die präsentierten und erörterten Ergebnisse dieser Arbeit sollten im Kontext der angewandten Erhebungs- und Auswertungsmethoden betrachtet werden. Dies eröffnet die Gelegenheit einen Blick auf potenzielle Fortsetzungsstudien zu werfen. An dieser Stelle wird zunächst auf bestimmte Einschränkungen hingewiesen, gefolgt von einer Betrachtung potenzieller Entwicklungen. Aufgrund der aktuell sehr limitierten Anzahl an empirischen Studien im Bereich der nachhaltigkeitsorientierten Vergütung unterhalb des Vorstandslevels, konnte die vorliegende Studie einen essenziellen Beitrag zum Diskurs leisten. Eine Stärke der Studie liegt darin, dass die Forschenden als Gruppe eine kontinuierliche Intersubjektivität sicherstellen konnten. Alle Schritte wurden sorgfältig dokumentiert und damit eine hohe Nachvollziehbarkeit ermöglicht. Der Leitfaden wurde anhand des aktuellen Forschungsstands erstellt. Daneben haben die halbstrukturierten Interviews Struktur gegeben, jedoch Raum für neue Themenblöcke gelassen.

Bei qualitativen Studien besteht häufig die Einschränkung einer geringen Stichprobengröße, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse begrenzen kann. In qualitativen Studien dient jedoch weniger die Anzahl der durchgeführten Interviews als Kriterium für die Verallgemeinerung, sondern vielmehr die theoretische Sättigung oder Saturiertheit (Przyborski & Wohlrab-Sahr 2013: 200; Welzel 2021: 339). In der Fachliteratur wird üblicherweise angenommen, dass Sättigung vorliegt, wenn einerseits keine neuen Aspekte mehr genannt werden und andererseits auch seltene oder Extrempositionen berücksichtigt wurden (Helfferich 2011: 175; Przyborski & Wohlrab-Sahr 2013: 200; Welzel 2021: 339). Die vorliegende Studie untersucht das Forschungsfeld aus verschiedenen Perspektiven (Männer und Frauen, unterschiedliche Altersgruppen, Expert\*innen und Betroffene) und identifiziert dabei sowohl gemeinsame Themen der Probanden als auch kontrastierende Positionen. Es wird angenommen, dass die wesentlichen Inhalte erfasst und eine ausreichende Sättigung erreicht wurde.

Kritisch anzumerken ist allerdings, dass die Stichprobe der vorliegenden Studie gering ist, nur fünf verschiedene Firmen vertreten sind und lediglich männliche Experten befragt wurden. Eine weitere strukturelle Variation konnte nicht sichergestellt werden, da eine Mehrzahl an Unternehmen die Offenlegung von Vergütungsthemen mit firmenexternen Personen vermeiden. Außerdem veröffentlichen Unternehmen meist keine Details des Vergütungssystems, weshalb oft unklar blieb, welche Unternehmen bereits ESG-Ziele in der variablen Vergütung unterhalb des Vorstandlevels eingeführt haben und somit zum Forschungsfeld der Studie zugeordnet werden können. Aufgrund dieser erschwerten Interviewpartner\*innensuche mussten die Forschenden auf ihr persönliches Netzwerk zurückgreifen, was dazu führte, dass sieben der befragten Personen im HR-Bereich arbeiten und nur eine Person in einem anderen Bereich (Marketing) tätig war. Kritisch zu bedenken ist auch die Tatsache, dass sich eine Auswahlverzerrung der Selbstselektion entwickelt haben könnte, wenn sich eher Personen für ein Interview bereit erklärt haben, die das Thema Nachhaltigkeit als wichtig erachten (Heckman 1990: 201). Dies könnte in der vorliegenden Studie die Konsequenz gehabt haben, dass nicht die komplette Bandbreite an Meinungen und Einschätzungen eingefangen werden konnte, sondern lediglich ein Ausschnitt. Die Erkenntnisse sollten demnach vor dem Hintergrund ihrer begrenzten Übertragbarkeit betrachtet werden.

Die Studie hat jedoch nicht den Anspruch, generalisierbare Aussagen treffen zu können, sondern vielmehr einen Einblick in eine praxisnahe Orientierungshilfe im Forschungsfeld zu ermöglichen. So würde es sich lohnen, in zukünftiger Forschung die Stichprobe auszuweiten, um eine stärkere Generalisierbarkeit und eine vergleichende Auswertung der Entwicklungsfelder in nachhaltigkeitsorientierter Vergütung zu ermöglichen. Auf Basis der

qualitativen Forschung sollten dann quantitative Forschungsvorhaben folgen, um Aussagen generieren zu können, inwieweit zum Beispiel die positiven Wirkungen von einem solchen Vergütungssystem tatsächlich notiert werden. Dies ist auch relevant, da die Chancen und Herausforderungen der nachhaltigkeitsorientierten Vergütung in der vorliegenden Studie überwiegend hypothetische Einschätzungen sind. Der Grund hierfür lag darin, dass die Vergütungsstrukturen in den befragten Unternehmen noch unausgereift waren und daher noch keine konkreten Messzahlen vorhanden waren.

Eine weitere Limitation der Studie ist die Komplexität der Vergütungsthematik, die gepaart mit verflochtenen Erklärungen der Experten unter der Verwendung von Fachjargon das Verständnis der Thematik schwierig gestaltete. Dies hatte auch zur Folge, dass Rückfragen im Interview erschwert waren. In diesem Zusammenhang wäre es lohnend, in zukünftiger Forschung Fallstudien mit tiefergehendem Blick auf das nachhaltigkeitsorientierte Vergütungssystem eines Unternehmens durchzuführen.

Es ist außerdem kritisch anzumerken, dass die initiale Fokussierung auf deutschsprachige Interviewpartner\*innen und die darauffolgende Kombination von deutschen und englischen Interviews den Feldzugang, die Interviews und die Auswertung erschwerten. Zum einen wird die Vergütungsstruktur in mittelständischen und großen Firmen meist von einem globalen Team gesteuert, weshalb die Interviewpartner\*innenrekrutierung auf Englisch stattfinden sollte. Zum anderen fiel es den Forschenden schwer, in den Interviews mit englischsprachigen Teilnehmenden Rückfragen zu stellen, da die Vorbereitungen und der Austausch untereinander auf Deutsch stattfanden. Es wäre demnach von Vorteil, das Vorhaben auf Englisch vorzubereiten. Daneben wurde festgestellt, dass die Übersetzung der englischsprachigen Interviews eine geringere Aussagekraft trägt als die Originalversion. Es könnte deshalb von Vorteil sein, die Auswertung auch ganzheitlich in englischer Sprache zu gestalten.

### **6.3 Implikationen für die Praxis**

Die Ergebnisse liefern eine praxisrelevante Orientierung für Unternehmen, die nachhaltigkeitsorientierte Vergütung auf Ebenen unterhalb des Vorstands einführen wollen oder optimieren möchten. Unternehmen sollten vermehrt anstreben, alle Mitarbeitende durch eine nachhaltigkeitsorientierte Vergütungsstruktur in die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen einzubeziehen, um Nachhaltigkeit und Innovation voranzutreiben, um ein besseres Employer Branding zu erreichen und um ihre Wirtschaftlichkeit zu verbessern. Die Vergütungsstruktur fördert den Anreiz der Mitarbeitenden für eigenes nachhaltiges Handeln und verstärkt die Identifikation mit und die Bindung zu dem Unternehmen. Um ein solches

Vergütungssystem erfolgreich zu gestalten, sollten Unternehmen allerdings den Begriff Nachhaltigkeit klar im Unternehmenskontext definieren, damit ein einheitliches Verständnis des Begriffs ermöglicht werden kann. Die Strategie und Kultur des Unternehmens sollte diese Definition aufgreifen, um den Stellenwert von Nachhaltigkeit an Mitarbeitende zu verdeutlichen und damit Zielkonflikte zwischen Profitabilität und Nachhaltigkeit zu adressieren.

Unternehmen sollten weiterhin die Varietät in Zielstruktur, Zeitraum der Ziele und Gewichtung beachten und die Elemente unternehmensspezifisch an die Unternehmensstrategie geknüpft gestalten. Es ist von besonderer Bedeutung Anreize flexibel zu gestalten, um auf Arbeitsfeld- oder Unternehmensveränderungen reagieren zu können. Um einen langfristigen Erfolg sicherstellen zu können sollten Organisationen außerdem vor der Umsetzung der Vergütungsstruktur die Messbarkeit, Beeinflussbarkeit, Verständlichkeit und die langfristige Umsetzbarkeit der Ziele im Hinblick auf aktuelle und zukünftige Rahmenbedingungen der Organisationen reflektieren. Die Top-Down-Initiierung des Vergütungssystems unterstreicht die Voraussetzung einer starken Führungsebene, die das Thema Nachhaltigkeit selbst verinnerlicht hat. Vor und während der Integration sollte auf ein umfassendes Change-Management geachtet werden, um das Verständnis der Mitarbeitenden frühzeitig durch eine Transparenz und effektive Kommunikation der Struktur sicherzustellen.

## Literaturverzeichnis

- Aguinis, H. & Glavas, A. (2013) Embedded versus peripheral corporate social responsibility: Psychological foundations. *Industrial and Organizational Psychology* **6** (4), 314-332, doi: 10.1111/iops.12059.
- Ahmad, S. (2015) Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management* **2** (1), 1-13, doi: 10.1080/23311975.2015.1030817.
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-Ur-Rehman, M., Baig, S.A., Hashim, M., Khan, A. & Rehman, H. (2021) Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: The mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research* **28**, 28191-28206, doi: 10.1007/s11356-020-11307-9.
- Arnold, C., Herzberg, J. & Zeh, R. (2021) Vorstandsvergütung und Nachhaltigkeit. *Die Aktiengesellschaft* **66** (4), 141-147, doi: 10.9785/ag-2021-660408.
- Austrup, D. & von Blomberg, C. (2014) Anreiz- und Vergütungssysteme: Verlockung zur Nachhaltigkeit. In: Schulz, T. & Bergius, S. (Hrsg.) *CSR und Finance: Beitrag und Rolle des CFO für eine Nachhaltige Unternehmensführung*. Springer Gabler, Heidelberg, S. 83-94, doi: 10.1007/978-3-642-54882-6\_5.
- Bassen, A., Koch, M. & Wichels, D. (2000) Variable Entlohnungssysteme in Deutschland: Eine empirische Studie. *Finanz-Betrieb* **2** (1), 9-17.
- Bernard, U. (2006) *Leistungsvergütung: Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, doi: 10.1007/978-3-8350-9362.
- Billio, M., Costola, M., Hristova, I., Latino, C. & Pelizzon, L. (2021) Inside the ESG ratings: (Dis) agreement and performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* **28** (5), 1426-1445, doi: 10.1002/csr.2177.
- Bretzke, W. R. (2013) Service quality versus sustainability: A new conflict of objectives. In: Funk, B., Niemeyer, P. & Gómez, J. (Hrsg.) *Information Technology in Environmental Engineering*. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 179-190, doi: 10.1007/978-3-642-36011-4\_15.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2018) *Variable Vergütungssysteme. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung*. [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a891-variable-verfuetungssysteme.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a891-variable-verfuetungssysteme.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (zuletzt zugegriffen: 25.08.2023).

- Burritt, R. L., Christ, K. L., Rammal, H. G. & Schaltegger, S. (2018) Multinational enterprise strategies for addressing sustainability: The need for consolidation. *Journal of Business Ethics* **164**, 389-410, doi: 10.1007/s10551-018-4066-0.
- Carnau, P. (2011) *Nachhaltigkeitsethik: Normativer Gestaltungsansatz für eine global zukunftsfähige Entwicklung in Theorie und Praxis*. Rainer Hampe, München.
- Clow, K. & James, K. (2014) *Essentials of marketing research: Putting research into practice*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Commission of the European Communities (2001) *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf) (zuletzt zugegriffen: 20.08.2023).
- Dahlsrud, A. (2008) How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* **15** (1), 1-13, doi: 10.1002/csr.132.
- Derchi, G. B., Davila, A. & Oyon, D. (2023) Green incentives for environmental goals. *Management Accounting Research* **59**, 100830, doi: 10.1016/j.mar.2022.100830.
- Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA) (2010) *KPIs for ESG: A guideline from the integration of ESG into financial analysis and corporate values*. [http://www.dvfa.de/files/die\\_dvfa/kommissionen/non\\_financials/application/pdf/KPIs\\_ESG\\_FINAL.pdf](http://www.dvfa.de/files/die_dvfa/kommissionen/non_financials/application/pdf/KPIs_ESG_FINAL.pdf) (zuletzt zugegriffen: 27.08.2023).
- Döring, N. & Bortz, J. (2016) Datenerhebung. In: Döring, N. & Bortz, J. (Hrsg.) *Forschungsmethoden und Evaluation*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 323-533, doi: 10.1007/978-3-642-41089-5.
- Friede, G., Busch, T. & Bassen, A. (2015) ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment* **5** (4), 210-233, doi: 10.1080/20430795.2015.1118917.
- Fritz, S. (2019) *Motivierende Mitarbeitervergütung. Leitfaden zur modernen Entgeltgestaltung für den Mittelstand*. Haufe-Lexware, Freiburg.
- Frumhoff, P.C., Heede, R. & Oreskes, N. (2015) The climate responsibilities of industrial carbon producers. *Climatic Change* **132** (2), 157-171, doi: 10.1007/s10584-015-1472-5.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010) *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, 4. Aufl., Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

- Gosling, T., Hawthorne, D., O'Connor, P. & Savage, A. (2022) *Paying for good for all: Global research into ESG and reward beyond the boardroom*. <https://www.pwc.com/gx/en/services/paying-for-good-for-all/Paying-for-good-for-all.pdf> (zuletzt zugegriffen: 18.08.2023).
- Hauff, V. (1987) *Unsere gemeinsame Zukunft: Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*. Greven, Köln.
- Haugh, H. & Talwar, A. (2010) How do corporations embed sustainability across the organization?. *Academy of Management Learning and Education* **9** (3), 384–396, doi: 10.5465/amle.9.3.zqr384.
- Heckman, J. (1990) Selection bias and self-selection. In: Eatwell, J., Milgate M. & Newman, P. (Hrsg.) *Econometrics*. Palgrave Macmillan, London, S. 201-224, doi: 10.1007/978-1-349-20570-7\_29.
- Heede, R. (2014) Tracing anthropogenic carbon dioxide and methane emissions to fossil fuel and cement producers. *Climatic Change* **122** (1), 229-241, doi: 10.1007/s10584-013-0986-y.
- Helfferrich, C. (2011) *Die Qualität qualitativer Daten*, 4. Aufl., Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Helfferrich, C. (2014) Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 559-575, doi: 10.1007/978-3-531-18939-0\_39.
- Janocha, M. (2014) *Vergütung mittels Bonusbanken. Eine agency-theoretische Perspektive*. Springer Gabler, Wiesbaden, doi: 10.1007/978-3-658-06300-9.
- Kampkötter P., Laske K. & Sliwka D. (2015) Trends bei der variablen Vergütung: Verbreitung und Wirkung. *Personal Quarterly* **67** (3), 10-15.
- Kirchmair, R. (2022) *Qualitative Forschungsmethoden*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Kreutzer, R. (2023) *Der Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung*. Springer, Wiesbaden, doi: 10.1007/978-3-658-41051-3.
- Kruse, J. (2015) *Qualitative Interviewforschung*. Beltz Juventa, Weinheim, Basel.
- Kumlin R., (2010) *Leistungsorientierte Vergütungssysteme: Chancen und Risiken unter Berücksichtigung aktueller Forschungsergebnisse*. Diplomica Verlag, Hamburg.
- Lamnek, S. (2010) *Qualitative Sozialforschung*. Beltz Verlag, Weinheim, Basel.

- Mampra, M. (2013) Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In: Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management, 1273–1281. <http://www.scribd.com/doc/126544005/green-HRM-competitive-service-sector-pdf> (zuletzt zugegriffen: 27.08.2023).
- Mandip, G. (2012) Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences* **1**, 244–252.
- Mathapati, C. M. (2013) Green HRM: A strategic facet. *Tactful Management Research Journal* **2** (2), 1–6, doi: 10.1080/23311975.2015.1030817.
- Mayer, H., O. (2013) *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*, 6. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Mayring, P. (2010) Design. In: Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 225-238, doi: 10.1007/978-3-531-92052-8.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2014) Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 543-559, doi: 10.1007/978-3-531-18939-0.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019) *Qualitative Inhaltsanalyse*. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Merkens, H. (2013) Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick, U., Kardoff, E. & Steinke, I. (Hrsg.) *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*, 10. Aufl., Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek, S. 286-299.
- Merriman, K. K. & Sen, S. (2011) Incenting managers towards the triple bottom line: An agency and social norm perspective. *Human Resource Management* **51** (6), 851-871, doi: 10.2139/ssrn.1790622.
- Merriman, K.K., Sen, S., Felo, A.J. & Litzky B.E. (2016) Employees and sustainability: The role of incentives. *Journal of Managerial Psychology* **31** (4), 820–836, doi: 10.1108/jmp-09-2014-0285.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2005) ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.) *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*, 2. Aufl., Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 71-111.

Miebach, M. (2022). *Why we're linking employee compensation to ESG sustainability goals*. <https://www.mastercard.com/news/perspectives/2022/esg-goals-and-employee-compensation/> (zuletzt zugegriffen 18.08.2023).

Morgeson, F.P., Aguinis, H., Waldman, D.A. & Siegel, D.S. (2013) Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. *Personnel Psychology* **66** (4), 805-824, doi: 10.1111/PEPS.12055.

Nuber, C. & Velte, P. (2021) Board gender diversity and carbon emissions: European evidence on curvilinear relationships and critical mass. *Business Strategy and The Environment* **30** (4), 1958-1992, doi: 10.1002/BSE.2727.

Phillips, L. (2007) Go green to gain the edge over rivals. *People Management* **23** (9), 1-9.

Profitlich, M., Bouzzine, Y.D. & Lueg, R. (2021) The relationship between CFO compensation and corporate sustainability: An empirical examination of German listed firms. *Sustainability, Multidisciplinary Digital Publishing Institute* **13** (21), 1-17, doi: 10.3390/su132112299.

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2013) *Qualitative Sozialforschung: ein Arbeitsbuch*. Walter de Gruyter, Berlin.

Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2011) The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies* **48** (4), 899-931, doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x.

Steiner, E. & Landes, L. (2017) *Leistungsorientierte Vergütung. Anreizsysteme wirkungsvoll gestalten*. Haufe, Freiburg.

United Nations (UN) (2004) *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*. [https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who\\_cares\\_wins\\_global\\_compact\\_2004.pdf](https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf) (zuletzt zugegriffen: 20.08.2023).

Weißrieder J. (2019) Die Elemente nachhaltiger Vergütungssysteme. In: Weißrieder, J. (Hrsg.) *Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement. Entgeltsysteme zwischen Status quo, Agilität und New Pay*. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 25–154, doi: 10.1007/978-3-658-25967-9.

Welzel, F. D., Schladitz, K., Förster, F., Löbner, M. & Riedel-Heller, S. G. (2021) Gesundheitliche Folgen sozialer Isolation: Qualitative Studie zu psychosozialen Belastungen und Ressourcen älterer Menschen im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie.

*Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz* **64** (3), 334-341, doi: 10.1007/s00103-021-03281-5.

Winschel, J. (2022) *Sustainable CEO compensation: Conceptual remarks, literature review and empirical analysis with a focus on climate-related aspects*. Dissertation, Wirtschaftswissenschaften, Universitätsbibliothek der Universität Lüneburg, Leuphana Universität Lüneburg.

Wust, A. & Meyer, F. (2018) Zutritt verboten? Mit Hürden beim Feldzugang konstruktiv umgehen. In: Meyer, F., Miggelbrink, J. & Beurskens, K. (Hrsg.) *Ins Feld und zurück – Praktische Probleme qualitativer Forschung in der Sozialgeographie*. Springer Spektrum, Berlin, S. 87-93, doi: 10.1007/978-3-662-55198-1.

Zoogah, D. (2011) The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *Zeitschrift für Personalforschung* **25** (2), 117–139, doi: 10.2307/23279429.

## **Anhang**

### **Anhang 1: LinkedIn Anzeigenvorlage XV**

### **Anhang 2: Interviewleitfaden XVI**

Anhang 2.1: Interviewleitfaden für betroffene Mitarbeiter\*innen XVII

Anhang 2.2: Interviewleitfaden für HR-Expert\*innen aus Compensation & Benefits XVI

### **Anhang 3: Anonymisierungserklärung zum Forschungsvorhaben XXI**

### **Anhang 4: Codebaum XXIV**

### **Anhang 5: Transkriptionen der Interviews XXV**

Anhang 5.1 Expert\*inneninterview 1 XXV

Anhang 5.2 Expert\*inneninterview 2 XXXVII

Anhang 5.3 Expert\*inneninterview 3 LI

Anhang 5.4 Expert\*inneninterview 4 LXIII

Anhang 5.5 Mitarbeiter\*inneninterview 1 LXXV

Anhang 5.6 Mitarbeiter\*inneninterview 2 LXXXI

Anhang 5.7 Mitarbeiter\*inneninterview 3 XC

Anhang 5.8 Mitarbeiter\*inneninterview 4 C

## Anhang 1: LinkedIn Anzeigenvorlage

### Deutsche Version:

Hallo an mein LinkedIn Netzwerk,

aktuell befinde ich mich im Human Resource Management Master an der Universität Hamburg. Als Teil des Masters arbeiten wir zurzeit an einem Forschungsprojekt zu dem Oberthema "Compensation & Benefits". In unserer Projektgruppe beschäftigen wir uns mit dem Thema der nachhaltigkeitsorientierten Vergütung. Dabei wollen wir uns die Chancen und Herausforderungen der Integration von ESG-Zielen in die variable Vergütung von allen Mitarbeitenden unterhalb des Vorstands anschauen.

Und jetzt seid ihr gefragt!

Arbeitet jemand von euch in einem Unternehmen, welches diese Art der Vergütung bereits implementiert hat? Seid ihr evtl. selbst ein\*e Expert\*in in Compensation & Benefits oder könntet uns eine Kontaktperson eures Unternehmens weiterleiten?

Ein kurzer Austausch zu dem Thema wäre für uns eine riesengroße Hilfe!

Vielen Dank an euch alle vorab.

Beste Grüße,

Steffi

### English Version:

Hello to my LinkedIn network,

I am currently enrolled in the Human Resource Management Master's programme at the University of Hamburg where I am working on a research project on the topic of "Compensation & Benefits". In our project group, we are specifically interested in the topic of sustainability-oriented compensation and want to explore the opportunities and challenges of integrating ESG goals into the variable compensation of employees at all levels below executives.

This is where we need you!

Do any of you work in a company in Germany that has already implemented this type of remuneration? Are you an expert in Compensation & Benefits yourself or could you put us in touch with the relevant person in your company?

A short exchange on the topic would be a huge help for us!

Many thanks to all of you in advance.

Best regards,

Steffi

## Anhang 2: Interviewleitfaden

Eröffnungsphase (vor der Aufzeichnung)		
Themenbereich	Inhalt	Bemerkungen
<b>Begrüßung und Vorstellung (Smalltalk)</b>	Begrüßung + Smalltalk Kurzvorstellung/Vorstellung unserer Personen (nochmal): - studieren am Fachbereich Sozialökonomie Universität Hamburg - führen im Rahmen unseres Masterstudiums ein Studienprojekt zum Thema nachhaltigkeitsorientierte Vergütungssysteme durch Vielen Dank, dass Sie sich zu diesem Gespräch bereit erklärt haben.	
<b>Fragestellung</b>	Es geht in diesem Projekt darum zu ermitteln, welche Chancen und Herausforderungen sich durch die Implementierung nachhaltigkeitsorientierter Vergütungssysteme für alle Mitarbeitenden (unterhalb des Top-Managements eines Unternehmens ergeben	
<b>Ziel der Interviews</b>	Das übergeordnete Forschungsziel dieses Studienprojektes besteht darin, einen umfassenden Einblick in die Integration von ESG-Zielen in die variable Vergütung der gesamten Belegschaft zu gewinnen.	
<b>Gesprächsverlauf/Themen</b>	Vorgehensweise erläutern: - Wir werden Sie im folgenden über Ihre Rechte und Schweigepflicht aufklären. Anschließend bitten wir Sie um Ihre Einverständnis für die Aufzeichnung des Gesprächs mittels Tonträger. Dann wird das Interview beginnen, indem Sie zunächst ihre Position im Unternehmen darstellen und anschließend konkretere Fragen unsererseits gestellt werden. Wir würden Sie zum Schluss noch gerne um eine kleine Rückmeldung zu unserem Interview beten und Sie über unsere weitere Vorgehensweise aufklären.	
<b>Rechte des Interviewten</b>	Wir möchten Sie darauf hinweisen, dass die Teilnahme an diesem Interview freiwillig ist und Sie das Interview jederzeit abbrechen können.	
<b>Schweigepflicht</b>	Weiterhin versichern wir Ihnen, dass wir alle der Schweigepflicht unterliegen. Demnach wird alles, was Sie uns im Interview antworten, vertraulich von uns behandelt. Ihre Antworten werden ausschließlich zur Beantwortung unserer Fragestellung benutzt.	
<b>Aufzeichnung durch Tonträger</b>	Wir würden unser Gespräch gerne aufzeichnen. Dadurch können wir uns besser auf Sie und Ihre Antworten konzentrieren und müssen nicht alles mitschreiben. Außerdem würde das uns die Auswertung im Anschluss erheblich erleichtern. Auch die Aufzeichnung wird absolut vertraulich behandelt und so gespeichert, dass nur wir Zugriff darauf haben. Außerdem möchten wir Sie darauf hinweisen, dass Sie das Recht haben eine vollständige oder punktuelle Anonymisierung aller persönlichen Daten einzufordern. Im Anschluss an die Auswertung und den Abschluss des Projektes werden Aufzeichnungen umgehend gelöscht. Sind sie mit einer Aufzeichnung einverstanden?	Einverständnis einholen + Wie weit anonym?

## Anhang 2.1: Interviewleitfaden für betroffene Mitarbeiter\*innen

<b>Betroffenen Interviews</b>		
Nr.	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Mögliche Rückfragen Nachfragen nur, wenn nicht von allein angesprochen „z.B.“ nicht nachfragen, nur als Hilfe wenn Interviewpartner nicht weiter weiß > Hilfestellungen
1	Das Ziel dieses Interviews ist es, Ihre subjektive Erfahrungen und Einstellungen bezüglich einer nachhaltigkeitsorientierten Vergütung zu ergründen. Ihre Antworten dienen dazu, Einblicke in die potenziellen Chancen und Herausforderungen einer solchen Vergütungsstruktur zu gewinnen.  Beschreiben Sie bitte kurz Ihre aktuelle Position.	
<b>Hinweis zunächst soll es um allgemeine Nachhaltigkeit gehen!</b>		
2	Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie und welche Relevanz schreiben Sie ihr zu?	- Engagieren Sie sich in ihrem Unternehmen und/oder privat für nachhaltige Themen?
3	Welche Rolle spielen die Mitarbeitende Ihrer Meinung nach bei der Förderung von Nachhaltigkeitszielen im Unternehmen?	
<b>Hinweis jetzt soll es um Nachhaltigkeitsziele in der Vergütung gehen!</b>		
4	Beschreiben Sie bitte kurz inwiefern nachhaltigkeitsorientierte Ziele Bestandteil ihrer Vergütung sind.	- Handelt sich um einen fixen Bestandteil? - Handelt es sich um variable Vergütung? - Nicht monetär (Urlaubstage etc.)? - (Wann kam es zu dieser Umstellung? - Was waren die Gründe für diese Umstellung?)
5	Inwiefern denken Sie, dass Sie im Rahmen ihrer Tätigkeit die Erreichung von nachhaltigkeitsorientierten Zielkriterien beeinflussen können?	Beispiel: <i>„Wenn sich das Zielkriterium auf die Reduktion von Kohlenstoffdioxid bezieht, kann ich zur Erreichung dieses Zieles beitragen, in dem ich auf berufliche Inlandflüge verzichte.“</i>
<b>Hinweis: Die nächsten zwei Fragen stellen einen Hauptfokus der Forschung dar. Je tiefergehend Sie darauf Antworten können, desto besser</b>		
6	Welche Chancen sind für Sie persönlich durch die Implementierung nachhaltigkeitsorientierter Vergütung im Arbeitskontext aufgetreten?	- Haben sich bereits positive Entwicklungen abgezeichnet? - Hat sich Ihr Bild von Ihrem Arbeitgeber seit Implementierung verändert (Motivation, Stolz, Identifikation, Engagement, Commitment)? - Inwiefern war die neue Vergütungsstruktur Anreiz für nachhaltiges Handeln der Mitarbeiter*innen? - Gab es Veränderungen in der Unternehmenskultur?  <b>Falls es noch keine beobachtbaren Chancen gab:</b> - Was waren die erhofften/erwarteten Chancen?
7	Welche Herausforderungen sind für Sie durch die Implementierung nachhaltigkeitsorientierter Vergütung im Arbeitskontext aufgetreten?	- Gab es Konflikte im Rahmen des Veränderungsprozesses (fehlende Informationen, Kommunikation, Widerstand, zusätzliche Belastung, Unsicherheit)? - Wie objektiv schätzen Sie die Messbarkeit der Ziele und Kennzahlen ein (mangelnde Verständlichkeit)? - Gab es eventuelle Zielkonflikte zwischen verschiedenen Leistungszielen?  <b>Falls bei noch keine beobachtbaren Herausforderungen aufgetreten sind:</b> - Welche potenziellen Herausforderungen sollten berücksichtigt werden?

<b>8</b>	<p>Gibt es weitere Überlegungen oder Einblicke, die Sie hinsichtlich nachhaltigkeitsorientierter Vergütung für alle Mitarbeitenden teilen möchten?</p> <p>Inwiefern gibt es für Sie noch weitere, wichtige Bereiche die wir Ihrer Meinung nach noch hätten ansprechen sollen? Haben Sie sonst noch irgendwelche Fragen?</p>	
<b>9</b>	<p style="text-align: center;"><b>Nach Interviewkontakt fragen!</b></p>	

## Anhang 2.2: Interviewleitfaden für HR-Expert\*innen aus Compensation & Benefits

### Expert\*innen Interviews

Nr.	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Mögliche Rückfragen Nachfragen nur, wenn nicht von allein angesprochen „z.B.“ nicht nachfragen, nur als Hilfe wenn Interviewpartner nicht weiter weiß > Hilfestellungen
1	<p>Wir schätzen Ihre Expertise im Bereich Compensation &amp; Benefits. Dieses Interview zielt darauf ab, Ihr Fachwissen und Ihre Einschätzungen bezüglich der Umsetzung einer nachhaltigkeitsorientierten Vergütung für alle Mitarbeitenden zu erlangen.</p> <p>Beschreiben Sie bitte kurz Ihre aktuelle Position.</p>	
<b>Hinweis zunächst soll es um allgemeine Nachhaltigkeit gehen!</b>		
2	Was verstehen Sie intern unter Nachhaltigkeit und welche Relevanz wird ihr zugeschrieben?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESG oder SDG?</li> <li>- Was sind beispielhafte nachhaltige Maßnahmen des Unternehmens?</li> <li>- Gibt es ggf. eine Sustainability Abteilung?</li> </ul>
3	Welche Rolle spielen die Mitarbeitenden Ihrer Meinung nach bei der Förderung von Nachhaltigkeitszielen im Unternehmen?	
<b>Hinweis jetzt soll es um Nachhaltigkeitsziele in der Vergütung gehen!</b>		
4	Wie gestaltet sich die Integration von Nachhaltigkeitskomponenten in Ihre Vergütung?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Handelt es sich um einen fixen Bestandteil?</li> <li>- Handelt es sich um variable Vergütung?</li> <li>- Nicht monetär (Urlaubstage etc.)?</li> <li>- Wann kam es zu dieser Umstellung?</li> <li>- Was waren die Gründe für diese Umstellung?</li> </ul>
5	Welche nachhaltigkeitsbezogenen Ziele sind in der Vergütungsstruktur integriert und wie hoch ist deren Gewichtung?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beziehen sich diese nur auf eines der ESG-Kriterien oder auf mehrere?</li> <li>- Wie haben Sie die Ziele bestimmt?</li> </ul>
<b>Hinweis: Die nächsten zwei Fragen stellen einen Hauptfokus der Forschung dar. Je tiefergehend Sie darauf Antworten können, desto besser</b>		
6	Welche Chancen ergeben sich aus der Einführung einer nachhaltigkeitsorientierten Vergütungsstruktur?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haben sich bereits positive Entwicklungen abgezeichnet?</li> <li>- sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer*innen relevant</li> <li>- Attraktivitätssteigerung der Arbeitgebermarke für neue Talente</li> <li>- Inwiefern war die neue Vergütungsstruktur Anreiz für nachhaltiges Handeln der Mitarbeiter*innen?</li> <li>- Gab es eine tatsächliche Steigerung der nachhaltigen Unternehmensperformance?</li> <li>- Förderung einer Unternehmenskultur, die Umweltverantwortung fördert</li> <li>- Motivation, Bindung, Stolz und Identifikation mit dem Unternehmen</li> </ul> <p><b>Falls es noch keine messbaren/beobachtbaren Chancen gab:</b> - Was waren die erhofften/erwarteten Chancen?</p>
7	Welche Herausforderungen treten bei der Umsetzung nachhaltigkeitsorientierter Vergütung auf?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inwiefern spielt für die Betroffenen eine nicht direkte Beeinflussbarkeit der Ziele eine Rolle?</li> <li>- Gab es Konflikte im Rahmen des Veränderungsprozesses (fehlende Informationen, Kommunikation, Widerstand?)</li> <li>- Waren die Festlegung und Messung der Ziele schwierig?</li> <li>- Gab es eventuelle Zielkonflikte zwischen verschiedenen Leistungszielen?</li> </ul> <p><b>Falls bei der Integration keine Herausforderungen aufgetreten sind:</b> - Welche potenziellen Herausforderungen sollten berücksichtigt werden?</p>

<b>8</b>	<p>Gibt es weitere Überlegungen oder Einblicke, die Sie hinsichtlich nachhaltigkeitsorientierter Vergütung für alle Mitarbeitenden teilen möchten?</p> <p>Inwiefern gibt es für Sie noch weitere, wichtige Bereiche die wir Ihrer Meinung nach noch hätten ansprechen sollen? Haben Sie sonst noch irgendwelche Fragen?</p>	
<b>9</b>	<p style="text-align: center;"><b>Nach MA Kontakt fragen!</b></p>	

## **Anhang 3: Anonymisierungserklärung zum Forschungsvorhaben**

An die Teilnehmenden des Forschungsprojekts zum Thema „Von der Spitze zur Basis: Nachhaltigkeitsorientierte Vergütung für alle Mitarbeitende“ im Rahmen des Masters Human Resource Management der Uni Hamburg

### **Information zum wissenschaftlichen Forschungsvorhaben**

Im Rahmen des 45-minütigen Interviews würden wir gerne Ihre Expertise bezüglich der Integration von ESG-Zielen in die variable Vergütung von Mitarbeitenden unterhalb des Vorstandes beim jeweiligen Unternehmen kennenlernen. Unsere Recherche zeigt, dass es aktuell lediglich ein paar wenige Firmen gibt, die nachhaltigkeitsorientierte Vergütung bereits auf Ebenen unter dem Vorstand ausgeweitet haben. Dieses Phänomen hat den Einzug in die Literatur bisher aber noch nicht geschafft - diese Forschungslücke wollen wir adressieren und eine Einschätzung dafür geben, wie ein solches Vergütungssystem aussehen kann, und was Herausforderungen und Chancen eines solchen Anreizsystems sein können, basierend auf den unternehmensspezifischen Wahrnehmungen von Compensation & Benefits/Sustainability Expert\*innen und betroffenen Mitarbeitenden.

Wir – Violetta Andres, Stefanie Müller, Katharina Suhrkamp, Sunna Wandkowski und Sarah Wittenberg – sind Team aus Studierenden der Universität Hamburg und dieses Forschungsprojekt ist Bestandteil unsers Masters Human Resource Management.

### **Zusicherung der Anonymität der Aufzeichnungen und Datenschutz**

Die Durchführung des Interviews geschieht auf der Grundlage der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes. Die Interviewer\*innen und alle Mitarbeiter\*innen im Projekt unterliegen der Schweigepflicht und sind auf das Datengeheimnis verpflichtet, d.h. sie dürfen außerhalb der Projektgruppe mit niemandem über die Inhalte der erhobenen Interviews sprechen.

Der Datenschutz verlangt, dass wir Sie über unser Vorgehen informieren und Ihre ausdrückliche Genehmigung einholen, um das Interview auswerten zu können. Wir möchten Sie ausdrücklich darauf hinweisen, dass aus einer Nichtteilnahme keine Nachteile entstehen. Sie können Antworten auch bei einzelnen Fragen ohne Angabe von Gründen verweigern.

### **Welche Daten werden in dem wissenschaftlichen Forschungsvorhaben erhoben?**

Im Rahmen des wissenschaftlichen Forschungsvorhabens werden die folgenden Daten von Ihnen erhoben:

- Kontaktdaten: Name, E-Mail, Arbeitgeber, Position
- Projektdaten, d.h. die im Rahmen des wissenschaftlichen Forschungsvorhabens produzierten Informationen zu Ihrer Person, wie insbesondere:
  - Audioaufzeichnung eines Interviews
  - Videoaufzeichnung eines Interviews

- Schriftliche Fassung eines Interviews

Wir sichern Ihnen folgendes Verfahren zu, damit Ihre Angaben nicht mit Ihrer Person in Verbindung gebracht werden können:

- Wir gehen sorgfältig mit dem Erzählten um: Wir zeichnen das Gespräch auf, weil man sich so viel nicht auf einmal merken kann. Die Aufnahme wird abgetippt und Sie können die Abschrift bekommen, wenn Sie dies möchten. Die Abschrift wird nicht veröffentlicht und ist nur projektintern für die Auswertung zugänglich. Ausschnitte werden nur zitiert, sofern eine Identifikation der Person ausgeschlossen ist. Interviews werden im Bericht nur in Ausschnitten zitiert, um sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung Ihrer Person führen kann. Die Aufnahme wird sicher gespeichert, nur Projektmitarbeitende haben Zugriff darauf.
- Wir anonymisieren, d.h. wir verändern alle Personen-, Orts-, Unternehmens- sowie Straßennamen. Wir anonymisieren außerdem alle Merkmale, die sich auf Ihre Person zurückführen lassen könnten.
- Sofern wir Ihren Namen und Ihre E-Mail-Adresse erfahren haben, werden diese Angaben für den Projektzeitraum sicher, und getrennt von den Interviewdaten, verwahrt. Danach werden sie gelöscht. Die von Ihnen unterschriebene Erklärung zur Einwilligung in die Auswertung wird ebenfalls gesondert aufbewahrt. Sie dient einzig und allein dazu, bei einer Überprüfung durch den/die Datenschutzbeauftragte/n nachweisen zu können, dass Sie mit der Auswertung einverstanden sind. Sie kann mit Ihrem Interview nicht mehr in Verbindung gebracht werden.

**Folgende Rechte stehen Ihnen zu:**

- **Recht auf Auskunft** über die von Ihnen verarbeiteten personenbezogenen Daten (Art. 15 DSGVO),
- **Recht auf Berichtigung** Sie betreffender unrichtiger personenbezogener Daten (Art. 16 DSGVO),
- **Recht auf Löschung** Sie betreffender personenbezogener Daten (Art. 17 DSGVO),
- **Recht auf Einschränkung der Verarbeitung** Sie betreffender personenbezogener Daten (Art. 18 DSGVO),
- **Recht auf Widerspruch** gegen die Verarbeitung Sie betreffender personenbezogener Daten (Art. 21 DSGVO),
- Sie haben zudem das Recht, sich bei einer **Datenschutz-Aufsichtsbehörde** über die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten durch uns zu **beschweren** (Art. 77 DSGVO),

- Sofern Sie in die Verarbeitung Ihrer Daten eingewilligt haben, besteht die Möglichkeit diese jederzeit für die Zukunft zu **widerrufen** (Art. 7 Absatz 3 DSGVO). In diesem Fall müssen alle personenbezogenen Daten entweder gelöscht oder anonymisiert werden.

Wir bedanken uns für Ihre Bereitschaft, uns ein Interview zu geben! Bei Fragen, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf.

Datum und Unterschrift für das Projekt durch Interviewpartner\*in:

.....

## Anhang 4: Codebaum

- ▼  **Codesystem**
  -  Relevanz von Nachhaltigkeit
  -  Definition Nachhaltigkeit
  - ▼  Engagement für nachhaltige Themen
    -  Privates Engagement
    - ▼  Unternehmerisches Engagement
      -  Ökologische Nachhaltigkeit
      -  Soziale Nachhaltigkeit
      -  Ökonomische Nachhaltigkeit
  - ▼  Variable Vergütungsstruktur
    - ▼  Leistungskriterium
      -  persönliche Ziele
      -  Teamziele
      -  Unternehmenserfolg
      -  Bereichsziele
    - ▼  Zeitraum
      -  Langfristig
      -  Kurzfristig
    - ▼  Zielkategorie
      -  Ökologische Nachhaltigkeit
      -  Soziale Nachhaltigkeit
      -  Ökonomische Nachhaltigkeit
    -  Gewichtung
    -  Top-Down Initiierung
  - ▼  Chancen
    -  Employer Branding
    - ▼  Wirksamkeit von nachhaltigkeitsorientierter Vergütung
      -  Unternehmensperformance
      -  positive Verhaltensveränderungen von Mitarbeitenden
      -  Rolle der Mitarbeitenden
      -  Relevanz durch Messbarkeit
    -  Identifikation & Motivation
    -  Gesamtgesellschaftlicher Einfluss
    -  Innovationskatalysator
    -  Erwartungshaltung Mitarbeitende
    -  Erwartungshaltung von Kund\*innen
    -  Erwartungshaltung von Shareholder\*innen
  - ▼  Herausforderungen
    - ▼  Komplexität des Zielsystems
      -  Unwissenheit über Vergütungssysteme
      -  Verständnis der Kennzahlen
      -  Messbarkeit der Kennzahlen
      -  Zielkonflikte
      -  Definition der Ziele
    -  Niedrige Beeinflussbarkeit
    -  Weltpolitische Rahmenbedingungen
    -  Abhängigkeit von Entscheidungsträger\*innen
    -  Change Management
    -  Green Washing
    -  Abhängigkeit von Unternehmensperformance
    -  Konsistenz mit der Unternehmensstrategie & -kultur

## Anhang 5: Transkriptionen der Interviews

### Anhang 5.1 Expert\*inneninterview 1

2	Interviewte Person: Person A (B)
3	Interviewende: I1 & I2
4	Datum: 20.11.2023
5	I1: Super. Dann dachte ich, um zu beginnen. Der Zweck des Interviews ist einfach, Einblicke und Fachkenntnisse im Bereich Vergütung und Zusatzleistungen zu gewinnen, insbesondere im Hinblick auf die Einführung von nachhaltig ausgerichteter Vergütung für Mitarbeiter unterhalb der Management- oder Führungsebene. Also, um ein wenig mehr über Sie und Ihre Tätigkeit in Ihrem Unternehmen zu erfahren, könnten Sie uns kurz Ihre aktuelle Position beschreiben und danach auf die Vergütungsstruktur eingehen, die in Ihrem Unternehmen ein nachhaltig orientiertes Ziel berücksichtigt? #00:00:45#
6	B: Ich bin in [Musterstadt A] an einem der Knotenpunkte unserer Organisation tätig und verantworte als Senior Expert weltweit Compensation und Benefits. Meine Aufgabe besteht darin, alle Länder, in denen [Unternehmen A] rechtliche Einheiten hat, dahingehend zu leiten, wie sie ihre Vergütungs- und Zusatzleistungsstrukturen entsprechend den lokalen Märkten aufrechterhalten sollten. Gleichzeitig gebe ich globale Prozesse vor und nutze die globalen Systeme. Ich trage die Verantwortung dafür, all diese Art von Anleitungen oder Systemen mit meinem Team aufrechtzuerhalten. Das ist meine Rolle in der Organisation. Die Struktur unserer Vergütung kann man im Wesentlichen wie bei großen Unternehmen betrachten, wenn man an die Fortune-500-Unternehmen denkt. Wir haben einen Grundgehalt, variable Vergütung, die unser Gesamtzielgehalt aufrechterhält, und auf höheren Ebenen haben wir Langzeit-Anreize (ATI). Das ist unser Paket im Allgemeinen. Darüber hinaus gibt es einige Zusatzleistungen, manchmal auf monetärer Basis, manchmal nur Teil des [Unternehmen A]-Typus von Leistungen. Dazu gehören Rabatte in verschiedenen Produktportfolios, natürlich nicht für Produkte von [Unternehmen A], da wir hauptsächlich im B2B-Geschäft tätig sind. Zusätzlich dazu bieten wir andere Möglichkeiten wie Schulungen, Mobilitätsmöglichkeiten oder offene Möglichkeiten. Das alles nennen wir das neue [Unternehmen A]. Das ist unser Branding, und damit versuchen wir unseren Mitarbeitern und den Bewerbern zu zeigen, dass Ihr Paket nicht nur aus Geld besteht, sondern aus all diesen Aspekten. Das ist, wie wir es präsentieren. Da wir ein Chemieunternehmen sind, verwenden wir das Periodensystem, und diese Art von Dingen teilen wir mit allen Beteiligten. Das ist es, was wir erreichen wollen. Die meisten Leistungen, besonders aus ökologischer Sicht, werden hinsichtlich des CO <sub>2</sub> -Fußabdrucks überprüft. Zum Beispiel werden Vorteile wie Fahrradfahren und deren Vorteile im Hinblick auf den CO <sub>2</sub> -Fußabdruck mit den betreffenden Mitarbeitern geteilt, ebenso wie Reisen, bei denen wir Möglichkeiten bieten, den CO <sub>2</sub> -Fußabdruck so gering wie möglich zu halten, beispielsweise durch die Nutzung von Zügen anstelle von Flugzeugen oder Autos. #00:04:43#

- 7 I1: Also handelt es sich eher um ein Fahrrad-zur-Arbeit-Programm, von dem die Mitarbeiter profitieren können, und der Nachhaltigkeitsaspekt konzentriert sich größtenteils auf das CO<sub>2</sub>. #00:05:00#
- 8 B: Genau, was ich sage, ist, dass wir Chemikalien produzieren und entsprechend ist das Hauptproblem das Kohlendioxid aus der Produktion. Eine der Initiativen begann, glaube ich, vor etwa fünf Jahren. Wir möchten unsere Fußabdrücke in der Produktion begrenzen, also wechseln wir von Rohstoffen zu mehr Biomaterialien als Hauptquelle unserer Produkte. Zusätzlich ändert sich die Energieversorgung durch die Verwendung von Solarenergie oder solchen Bioenergiematerialien anstelle von Kraftstoff. Und last but not least natürlich alle Transportmittel. Solche Dinge versuchen wir zu ändern. Das ist der Produktionsbereich. Darüber hinaus versuchen wir durch die Mitarbeiterbeteiligung mehr Bewusstsein zu schaffen, indem wir immer das Kohlendioxid als einen unserer Pfeiler verwenden, weil dies das Hauptproblem ist, das wir ansprechen können. Das zweite Problem ist die Plastikrecycling, das ist ein weiteres großes Thema für uns. Wir ersetzen den Einsatz von Plastik in den Büros, wir ändern alle Tassen oder andere Dinge anstelle von Plastik oder Flaschen oder Ähnlichem. Das ist, wie wir Nachhaltigkeit im täglichen Leben umsetzen. #00:06:48#
- 9 I1: Okay, vielen Dank dafür, und ich sehe bereits, dass der Hauptfokus natürlich auf Plastik und CO<sub>2</sub> liegt. Aber wie würden Sie das Nachhaltigkeitskonzept in Ihrem Unternehmen beschreiben und welche Bedeutung wird der Nachhaltigkeit bei [Unternehmen A] beigemessen? #00:07:14#
- 10 B: Gemäß den europäischen Standards, wie Sie sich vorstellen können, ist dies immer ein zentrales Thema für jeden, aber [Unternehmen A] hat etwas früher begonnen als andere, weil dies einer der Pfeiler ist, den der neue CEO vor fünf Jahren aus nachhaltiger Perspektive in unsere Ziele integriert hat. In unseren Unternehmenszielen, und wenn Sie jetzt unsere Website überprüfen, sehen Sie hauptsächlich unsere Initiativen zur Nachhaltigkeit. In den wichtigsten Botschaften auf der letzten Forschungskonferenz haben wir versucht, unsere Erkenntnisse zu zeigen, wie wir die Nachhaltigkeit aus der Perspektive der Chemie unterstützen können. In unserer Forschungsabteilung sind die Pfeiler, die wir implementieren, die Fokussierung auf das Recycling von Plastik oder die Reduzierung von CO<sub>2</sub> oder Kohlenstoffemissionen. Die Hauptidee ist, wie bei anderen Unternehmen auch, bis 2030 ein klimaneutrales Unternehmen zu werden. Es ist leicht zu sagen, aber wenn man an die Chemie oder Chemieunternehmen denkt, ist es wirklich schwer zu erreichen. Aber die gute Sache ist, dass wir frühzeitig begonnen haben, die Energieproduktion mit Windenergie oder anderen Solaranlagen an vielen Standorten für [Unternehmen A] zu implementieren, also sind wir auf einem guten Weg. Ich denke, wir werden unsere Ziele erreichen. #00:09:12#
- 11 I1: Es ist großartig zu hören. Und wie fließen ESG-Kriterien, also Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien, in Ihre Arbeit im Unternehmen ein? #00:09:25#
- 12 B: Zum Beispiel sind sehr einfache Aufgaben, würde ich sagen, aber beispielsweise das Drucken oder der andere Verbrauch von Materialien sind bereits Standardlösungen, die umgesetzt wurden, und dies wurde bereits umfassend den Mitarbeitern mitgeteilt. Und ich spreche nicht nur von den Mitarbeitern in Deutschland, sondern von

Mitarbeitern weltweit. Diese Art von kleinen Aktionen hat bereits begonnen, die Denkweise zu ändern, weil, wie Sie wissen, eines der größten Probleme der Einsatz von Flugzeugen oder Autos ist, und wir versuchen, mehr Umweltaspekte im Reisebereich zu berücksichtigen. Selbst in unserem Reisesystem wird immer angezeigt, was Ihr Kohlenstoffabdruck auf dieser Ebene ist, und die meisten Reisen werden aufgrund der Initiative des Vorstands weniger, um mehr Videokonferenzen wie diese durchzuführen, anstatt viele Reisen zu unternehmen und viel Kohlenstoff zu verursachen. Dies sind die wichtigsten kleinen Veränderungen im täglichen Leben. Aber die wichtigste Veränderung, die ich mag, und vielleicht können Sie es auf unserer Website nachschlagen, ist, dass wir vor drei Jahren eine neue Abteilung, eine neue Einheit auf Präsidentenebene implementiert haben. Der Präsident in unserem Unternehmen ist ein globaler Präsident und es handelt sich um eine hochrangige Position auf Präsidentenebene für Einheiten für Nachhaltigkeit. Diese Einheit wurde mit voller Kraft und Budgets initiiert, um diese Art von Nachhaltigkeitsmaßnahmen umzusetzen, nicht nur zur Sensibilisierung, sondern auch zur Unterstützung der Produktion oder anderer Forschungsabteilungen, um Nachhaltigkeitsmaßnahmen umzusetzen oder manchmal zu erfinden. #00:11:51#

13 I1: Das wäre meine nächste Frage gewesen, also danke dafür. Vor drei Jahren wurde also die Abteilung für Nachhaltigkeit ins Leben gerufen. Übergehend zum Vergütungsthema: Wie sehen Sie die Rolle, die Mitarbeiter Ihrer Meinung nach dabei spielen, Nachhaltigkeitsziele im Unternehmen zu fördern? #00:12:18#

14 B: Das ist sehr wichtig, wie ich bereits erwähnte, von oben nach unten. Natürlich ist es eine gute Unterstützung des Managements oder eine Managementinitiative, solche Dinge umzusetzen, aber am Ende, auf Mitarbeiterenebene, wenn es nicht gut wahrgenommen wird, werden die Ziele nicht erreicht. Es ist gut, dass wir diese Einheit haben und das Bewusstsein und die Beteiligung der Mitarbeiter an einigen Aktionen oder Aktivitäten, nicht nur um es öffentlich zu machen, sondern um sie in bestimmte Themen einzubinden, was wirklich gut ist. Und das Hauptziel, insbesondere wenn es um Produktion oder Forschung geht, was die Basis unseres Unternehmens ist, besteht darin, individuelle Ziele zu setzen, um an Nachhaltigkeitsthemen zu arbeiten und Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu unterstützen. Wenn Sie sich diese Ziele vorstellen, wird dies auch ihre Vergütung beeinflussen, da ihre Ziele je nach Leistungen individuelle Leistungen sein können, je nach einer Forschungsabteilung oder einer Gesamtunterstützung der Nachhaltigkeitsinitiative im Unternehmen im Land, was Auswirkungen auf die Boni hat, die ich zahlen werde. Und so versuchen wir, die Nachhaltigkeit in der DNA der Mitarbeiter von [Unternehmen A] zu verankern. #00:14:05#

15 I1: Um diese Unternehmensziele zu erreichen. #00:14:11#

16 B: Genau, zum Beispiel wieder ein einfaches Beispiel auf niedriger Ebene, aber wenn Sie es nicht schaffen, dies in der DNA des Mitarbeiters zu verankern, werden sie nicht verstehen, warum sie nicht reisen sollen oder warum sie die Reiseauswahl auf Basis von geringem Kohlenstoff auswählen müssen, denn wie Sie sich vorstellen können, bedeutet geringer Kohlenstoff nicht immer den einfachsten oder bequemsten Weg.

So binden Sie die Menschen ein, wenn sie das größere Wohl im Auge haben, werden sie ein wenig auf ihren Komfort verzichten. #00:15:02#

17 I1: Sie haben erwähnt, dass es individuelle Ziele gibt und Sie haben das Gesamtunternehmensziel, auf das sie hinarbeiten. Wie sind die individuellen Ziele? Handelt es sich um eine variable Vergütung und gibt es bestimmte ESG-Ziele? Ich sehe, Sie nicken. #00:15:19#

18 B: Ich würde sagen, individuelle Ziele vor allem, wie ich bereits sagte, wer hat den größten Einfluss auf die Nachhaltigkeitsziele? Zum Beispiel Forschungsabteilungen oder zum Beispiel Produktion, zum Beispiel manchmal Vertrieb je nach Reisebedarf. Das sind die individuellen Ziele, die sie in ihre Zielvereinbarungen setzen, die jährlich überprüft werden, und ein Beispiel könnte sein ein nachhaltiges Biomaterial zu erstellen, um durch X Plastik zu ersetzen. Das ist also ein sehr gutes Beispielziel für einen Forschungsmitarbeiter oder für den Vertrieb, zum Beispiel das Erreichen eines Levels unter dieser Menge, ohne Ihre Vertriebsziele zu ändern. Wenn sie es erreichen, haben sie einen individuellen Prozentsatz am Zielbonus. Wenn das Unternehmen es erreicht, gibt es eine andere Variable, die mit der Gesamtzielindividuellen Berechnung multipliziert wird. Also, beide beeinflussen die variable Vergütung. #00:16:42#

19 I2: Okay, und dann mehr die Gesamtziele des Unternehmens. Also, ein Teil ist das Gesamtunternehmensziel, ein Teil ist individuell. Wird das mit ihrem Vorgesetzten oder Manager abgestimmt oder ja, in ihrem Zielsystem? #00:16:58#

20 B: Jeder einzelne hat seine Zielvereinbarung mit seinem Vorgesetzten oder Manager, und beide sollten zustimmen. Diese Art von Zielen wird gemäß den Teamzielen individualisiert. Sie haben also ein großes Teamziel, und Sie können die Ziele auf die Einzelpersonen herunterbrechen, um einige Teile davon zu erfüllen oder alle müssen einige Ziele erreichen, oder Sie können individualisieren, dass Beispielperson X dieses Ziel haben sollte oder Beispielperson Y dieses Ziel haben sollte. #00:17:29#

21 I1: Das macht Sinn, ja. Wissen Sie, wie lange Sie bereits diese nachhaltigen Ziele im Vergütungssystem haben? #00:17:37#

22 B: Ich würde sagen, in diesen Abteilungen weiß ich, dass es in den letzten fünf Jahren immer die Unternehmensziele gab. In den letzten fünf Jahren wurden sie wiederum laut unserem CEO in die Unternehmensziele integriert. #00:17:58#

23 I1: Okay, und wir haben also über die Vergütung gesprochen, die sie erhalten, also es ist eine Bonuszahlung. Gibt es auch nicht-monetäre Vorteile? #00:18:09#

24 B: Gemäß den Zielen nicht, aber gemäß den normalen Leistungen, wie ich bereits erwähnte, zum Beispiel einer der Vorteile ist das Vorhandensein von Zugtickets anstelle von Flügen oder Autos mit einem reduzierten Betrag. Oder wir haben in den meisten Ländern, wo es möglich ist, weil es nicht immer einfach oder möglich ist, Fahrräder des Unternehmens oder die Unterstützung der Mitarbeiter bei der Anschaffung eines Fahrrads. Natürlich überall, besonders in Deutschland, den Niederlanden und Belgien, überall haben wir Fahrradstellplätze in den Büros oder Fabriken oder Gebäuden, um die Leute dazu zu ermutigen, mit dem Fahrrad zu kommen. Das sind die zusätzlichen Vorteile, die ich aufzählen kann, und natürlich haben wir einen

weiteren Vorteil, ich würde nicht sagen den Vorteil, aber er fällt unter die Vorteile: Mit dieser Art von Nachhaltigkeitsmaßnahmen können Sie einen Tag frei nehmen, um an solchen Aktionen teilzunehmen. Zum Beispiel, wenn Sie einen Park säubern möchten, gehen Sie zusammen oder wenn Sie mit Umweltgesichtspunkten an einer nicht monetären Arbeit arbeiten möchten, wird dies als bezahlter Urlaub gezählt, was bedeutet, dass Sie abwesend sind, aber dieser Tag wird bezahlt. #00:20:04#

25 I1: Aber das ist getrennt von den Zielen, die sie setzen. #00:20:08#

26 B: Es basiert auf Freiwilligkeit. #00:20:11#

27 I1: Ja, macht Sinn, und eine Frage, bevor ich an I2 übergebe. Sie haben erwähnt, dass es für Sie wichtig ist, dies in der DNA der Mitarbeiter zu verankern, um Unternehmensziele zu erreichen. Natürlich interessiert mich, wie machen Sie das möglich? Wie integrieren Sie Nachhaltigkeit tatsächlich in die DNA? #00:20:32#

28 B: Wie bei allen Change-Management-Aktivitäten müssen Sie das Bewusstsein schaffen und natürlich die Unterstützung des Managements, denn es kann nicht nur eine E-Mail sein, die Sie erhalten, und Sie ändern sich sofort. Es sollte sich wiederholen und es sollten immer Erfolgsgeschichten gezeigt werden, um den Einfluss zu zeigen. Zu zeigen, dass das, was Sie zu ändern versuchen, Auswirkungen auf die Welt und das [Unternehmen A] hat. Es sollte dazu ermutigt werden. Außerdem sollte dies nicht auf sehr hoher Ebene sein, es sollte sogar auf sehr hoher Ebene beginnen, es sollte auf jeder Managementebene sein. Die Manager sollten die Menschen dazu ermutigen, sich mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, und dies sollte ein regelmäßiges Thema auf der Agenda sein. Es wird also vielleicht ein Jahr dauern für solche großen Veränderungen, aber ja, wir haben begonnen, und dies begann von oben nach unten, und jetzt ist es etwas, an dem jeder im Unternehmen beteiligt ist. #00:21:43#

29 I1: Also haben Sie begonnen, die Manager, die Top-Positionen zu schulen, und sie haben Anleitung bekommen, wie sie mit ihren Mitarbeitern über das Thema sprechen sollen. #00:21:56#

30 B: Schulung würde ich nicht sagen, denn wenn Sie die Schulung haben, kommen sie und hören zu. Dies ist eher ein Workshop, um über das Thema zu sprechen, Veranstaltungen zu organisieren und sich in das Thema einzubinden. Das begann hauptsächlich von oben, um eine Ebene darunter einzubeziehen, dann ist es eins zu eins, und es erstreckt sich bis zum Ende der Organisation, um jede einzelne Partei einzubeziehen. #00:22:26#

31 I1: Und dieser Prozess ist jetzt abgeschlossen? #00:22:30#

32 B: Er ist abgeschlossen, aber es ist ein nie endendes Thema, weil, wenn man aufhört, darüber zu sprechen, deshalb, bitte überprüfen Sie, wenn Sie es vorher nicht tun konnten, unsere Website [unternehmenA.de]. Das Hauptthema ist immer noch das Thema Nachhaltigkeit überall, weil wir das Interesse zeigen wollen und nicht nur im Internet haben wir immer Neuigkeiten über Nachhaltigkeit. Also jeder, wenn er den Computer öffnet, sieht eine Geschichte über Nachhaltigkeit. #00:23:06#

- 33 I1: Danke. #00:23:09#
- 34 I2: Dann übernehme ich. Ich denke, wir werden ein wenig zur Struktur der Vergütung zurückgehen. Welche nachhaltigkeitsbezogenen Ziele sind in die Vergütungsstruktur integriert und wie hoch ist ihre Bewertung? #00:23:24#
- 35 B: Eine davon ist, wie ich bereits erwähnte, der sogenannte Verlustfaktor, den wir auf das eingesetzte Kapital umstellen, was der Unternehmensfaktor ist und alle Mitarbeiter betrifft, die einen Bonus erhalten. Sie werden von diesem beeinflusst, und eines der Ziele in diesem Faktor ist die Nachhaltigkeit, der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck. Also der Einfluss besteht, individualisierte Ziele gibt es. Ich würde sagen, wir haben vor einigen Jahren aufgehört, Berechnungen für jedes Ziel durchzuführen, was bedeutet, dass beispielsweise bei fünf Zielen, wenn Sie eines erreichen, es 20 Prozent ist, die anderen 20 Prozent ist es nicht so, es sind volle Ziele, die erreicht oder nicht erreicht oder mehr als erreicht werden können. Wir haben verschiedene Bewertungskriterien, aber jedes Ziel als Nachhaltigkeit in der individuellen Leistung wird sich auf die anderen Ziele auf der gleichen Ebene auswirken. Es wird also nicht minimiert, also in der arithmetischen Berechnung wird es nicht so berechnet, dass ein Manager zum Beispiel fünf Ziele hat, dann wird dieser Manager gleichmäßig für die fünf Ziele bewertet. #00:24:52#
- 36 I2: Perfekt, also die individuellen Ziele werden zusammen mit den Managern festgelegt, oder? #00:25:01#
- 37 B: Ja, wie ich erwähnte, gibt es zwei Arten von Zielen, und eine davon ist, dass Manager dies bereits seit vielen Jahren in ihrem täglichen Leben haben, den Einfluss der Nachhaltigkeit. Daher setzen sie diese Art von Zielen bereits von selbst um. Gleichzeitig können jedoch manchmal nach unten gerichtete Ziele gemäß den Abteilungen festgelegt werden. Zum Beispiel haben wir ein Material, das wir als Quelle für andere Chemikalien verwenden, und die Geschäftseinheit kann global sagen: Okay, Kollegen, wir möchten dieses Material durch ein Biomaterial ersetzen, oder wir möchten den Prozess ändern, der auf diese Weise viel Kohlendioxid erzeugt, wir möchten ihn durch diese Weise ändern. Es dauert vielleicht länger, ist vielleicht nicht billiger, aber nachhaltiger. Dann sollte jeder das Ziel haben, dies in diesem Jahr umzusetzen. Das sind die nach unten gerichteten Geschäftsziele, und diese werden bereits auf die Einzelpersonen übertragen, oder manchmal können Manager auch einige Nachhaltigkeitsziele setzen. #00:26:18#
- 38 I2: Perfekt, und was denken Sie, welche Chancen oder welche Möglichkeiten ergeben sich aus der Einführung von (Abbruch Internetverbindung) #00:26:32#
- 39 I1: Das Internet ist nicht das beste heute, aber sie wollte wissen, welche Möglichkeiten sich Ihrer Meinung nach aus einer solchen Vergütungsstruktur ergeben? #00:26:41#
- 40 B: Können Sie das wiederholen bitte, ich bin verwirrt. Entschuldige I2. #00:26:47#
- 41 I2: Entschuldigung das Internet ist so schlecht. #00:26:50#

- 42 I1: Wir haben uns gefragt, welche Möglichkeiten sich Ihrer Meinung nach aus der Integration von Nachhaltigkeitszielen in die Vergütung von Mitarbeitenden ergeben? #00:27:03#
- 43 B: Zuerst kann ich sagen, dass ich die Idee mit dieser neuen Einheit mag. Mir gefällt die Möglichkeit, auf der gleichen Ebene zu arbeiten, aber täglich für Nachhaltigkeit zu arbeiten. Einige Kollegen, die einen Hintergrund in Chemie oder Ingenieurwissenschaften haben, oder viele weitere Menschen haben die Fähigkeit, sich für diese Einheit zu bewerben. Das ist also ein Punkt. Sie müssen nicht nach einem anderen Unternehmen oder einer anderen Plattform mit nachhaltiger Denkweise suchen. Die Einheit ist ein guter Ausgleich, weil Sie das gleiche Niveau der Beförderungen haben können. Sie können es in der Produktion tun, wie ich bereits erwähnt habe, dies ist eine Einheit auf Präsidentenebene, die dasselbe ist wie die Geschäftseinheiten. Das ist also ein Punkt. Der zweite Punkt, den ich erwähnen werde, wenn Sie ein Ziel erreichen, besonders die Kollegen aus Forschung oder anderen Einheiten, ist der Erfolg nicht nur, Geld zu verdienen oder vom Unternehmen entschädigt zu werden, sondern Sie haben die Entschädigung, dass Sie etwas für die Welt tun, für die Umwelt. Es ist also eine weitere gute Gelegenheit für sie, das Ziel zu erreichen und die Möglichkeit zu haben, mehr Geld zu verdienen. Aber natürlich geht es darum, was Sie erreichen möchten. Deshalb denke ich, dass die meisten von uns, besonders wenn Sie an die mittlere Generation denken und nicht die jungen, das tun wollen, für die Zukunft, für die nächste Generation. Und in einem Chemieunternehmen ist es nicht einfach, solche Möglichkeiten zu finden. Meistens müssen Sie eine gemeinnützige Organisation gründen oder so etwas, aber gleichzeitig müssen Sie Geld verdienen, Sie müssen an Ihrer Karriere arbeiten. Aber es ist eine gute Gelegenheit, beides gleichzeitig zu tun. #00:29:25#
- 44 I1: Das macht Sinn. Gibt es noch etwas, was Sie für eine große Chance halten? #00:29:32#
- 45 B: Ich denke, nicht für jeden, aber einige der Kollegen, die in Ingenieur- oder Forschungsabteilungen tätig sind, können ihre Kreativität zeigen, weil es jetzt besonders mehr Raum gibt, wenn Sie an die Zeit und die Budgetperspektive denken. Wenn Sie versuchen, etwas für die Umwelt umzusetzen, wird dies im Unternehmen gut wahrgenommen und gibt Ihnen mehr Raum für Ihre Kreativität. Es schafft also ein wenig mehr Gelegenheit, etwas zu erfinden oder zu implementieren. Es ist nicht immer ein neues Material, sondern die Implementierung eines Prozesses kann natürlich alles ändern, die Reihenfolge des Prozesses ändern oder einige Prozessschritte vernachlässigen, gibt auch mehr Einblicke für den Schöpfer, weil sie dann das Gefühl haben, etwas für die Welt erfunden zu haben, aber gleichzeitig werden sie dafür bezahlt oder extra bezahlt, das ist meine Sichtweise. #00:30:46#
- 46 I2: Haben Sie Veränderungen festgestellt, zum Beispiel in Ihren Nachhaltigkeitszielen, seit Sie damit begonnen haben? Hat dies Auswirkungen auf einige Nachhaltigkeitsziele? #00:31:02#
- 47 B: Ich würde sagen, ja, zuerst einmal, gemäß den Zielen haben wir zunächst einmal die Neutralität angestrebt, also wir haben uns 2018 als Ziel gesetzt, glaube ich, und wir wollen auf diesem Niveau bleiben, selbst wenn die Produktion steigt. Wir sind auf

diesem Weg, was gut ist, auch wenn Sie nach fünf Jahren darüber nachdenken, ist es gut, sich auf dem Niveau von 2018 zu halten. Und jetzt versuchen wir zu etablieren, dass wir neutral sein sollten. Wir haben für diese sieben Jahre oder sechs Jahre, wenn Sie an die Zeit und alle Investitionen denken, die wir in diese Perspektive getätigt haben, zum Beispiel Windenergie. Wir machen wirklich viele Akquisitionen oder wenn Sie viele Vereinbarungen mit Windquellen oder Solarenergie treffen und versuchen, mehr und mehr auf Kraftstoff für Energie zu verzichten. Das ist eine große Veränderung, und gemäß solcher Initiativen ändert sich die Arbeit in der Organisation, weil sich die Prozesse ändern. Es ist also eine völlig andere Perspektive des Unternehmens, denn 100 Jahre lang wussten sie, wie man eine Chemikalie herstellt, die auf den Märkten verkauft wird. Jetzt wollen sie Veränderungen antreiben und es effizienter machen gemäß den Umweltzielen. Natürlich ändert das jeden und das ist nicht nur eine Verschiebung des Denkens, sondern auch eine Verschiebung des Arbeitsstils. Also versuchen wir, viele andere Ressourcen in künstliche Intelligenz und andere Digitalisierung einzubringen, um die Reduzierung dieser Art von Prozessen zu ermöglichen, wenn Sie gemäß den Materialien investieren, zum Beispiel. #00:33:30#

48 I1: Und also mit diesem Fokus auf Nachhaltigkeit in ihren Zielen denken Sie, dass dies ihnen geholfen hat, die Denkweise zu haben, kreativ zu sein und neue Technologien am Arbeitsplatz anzuwenden. #00:33:45#

49 B: Genau das sehe ich, denn das Ziel besteht immer darin, Lösungen zu finden. Natürlich sollte es kostengünstig sein, im Allgemeinen in allen Organisationen. Es wird etwas sein, das auf den Märkten verkauft wird, also kostengünstig, aber jetzt sollte es auch nachhaltig sein. Das ist also einer der Pfeiler. Sie müssen also kreativer sein, wie kann ich es nachhaltig machen für die Umwelt, aber gleichzeitig versuchen, es kostengünstig zu machen oder es ein wenig schicker zu machen, um es in den Produkten anderer Wettbewerber zu verwenden. Das ist wirklich eine große Herausforderung für alle Unternehmen. Natürlich beeinflusst das die Kosten, wie Sie sich vorstellen können, aber das Gute ist, dass [Unternehmen A] ein wenig früher dran ist, aber die anderen Unternehmen haben jetzt einen ähnlichen Ansatz, und es ist gut zu sehen, dass alle zusätzliche Kosten akzeptieren, um die Umwelt zu schützen. #00:35:02#

50 I1: Und in Bezug auf die Mitarbeiter, wie denken Sie, hat es sich geändert? Ich meine, Sie haben erwähnt, dass Nachhaltigkeit auf Ihrer Website ein großes Thema ist. Wird dies in die Vergütung implementiert? Ist das etwas, das Sie bewerben? Haben Sie von Mitarbeitern gehört, wie sie sich dabei fühlen? #00:35:33#

51 B: Dies ist einer der Aspekte für neue Bewerberinnen und Bewerber. Die meisten Unternehmen müssen ihre Aktionen oder Interessen in Bezug auf Umweltschutz zeigen. Dies wird in den letzten fünf Jahren immer wichtiger, und ich denke, dass dies von den Kandidaten erwartet wird. Das ist gut, weil Rekrutierungspolitiken und -strategien entsprechend angepasst werden. Vom Vergütungsstandpunkt aus betrachtet ändern sich natürlich diese Ziele und andere Dinge, aber wenn man über den realen Einfluss nachdenkt, hat dies mehr mit der Einarbeitung und der Rekrutierungsperspektive zu tun. Die Veränderung im Unternehmen betrifft die aktuellen Mitarbeiter,

wie ich bereits erwähnt habe, und Veränderung ist nicht immer das einfachste für verschiedene Generationen. Aber bisher denke ich, dass wir damit umgehen können und diese Veränderung natürlich mit den neuen Mitarbeitenden kommt. Denn wenn man an die neuen Hochschulabsolventen oder die Kollegen mit Masterabschluss denkt, sehen sie solchen Themen als essentiell. Sie möchten sehen, dass Unternehmen daran arbeiten, und sie können mit solchen Dingen Mehrwert schaffen. Ich erwarte, dass dies in den kommenden Jahren bis 2030 immer mehr Auswirkungen haben wird, und ich hoffe, dass es nach 2030 von jeder Perspektive aus eine der Säulen sein wird. Aber im Moment nimmt dies in unserem Unternehmen mit dem Veränderungsmanagement für die aktuellen Mitarbeiter täglich zu, aber größtenteils sind alle neuen Kandidaten oder Neueinsteiger bereits mit dieser Erwartung ausgestattet. #00:37:45#

52 I1: Ja, cool. I2, wolltest du noch etwas zu den Möglichkeiten hinzufügen? #00:37:53#

53 I2: Ich glaube nicht, ich würde vielleicht zur nächsten Frage (Abbruch Internetverbindung). #00:38:00#

54 B: Entschuldigung, I2, Sie sind wieder abgebrochen. #00:38:10#

55 B: Es tut mir so leid, I2. #00:38:15#

56 I2: Ich weiß nicht, warum es heute nicht funktioniert. #00:38:18#

57 I1: Versuche es noch einmal, okay? #00:38:20#

58 I2: Ich werde es einfach versuchen. Vielleicht könnten Sie uns erklären oder uns Ihre Perspektive geben, welche Herausforderungen Ihrer Meinung nach bei der Umsetzung einer nachhaltig orientierten Vergütung auftreten? #00:38:34#

59 B: Die herausforderndste Perspektive ist die Auswirkung, wie ich bereits erwähnt habe. Dies ist keine Auswirkung auf die Kosten oder wenn Sie über diese Art von Dingen nachdenken, macht es die Prozesse nicht einfacher. Dies ist herausfordernd, weil dies nicht von einem Tag auf den anderen geändert werden kann. Zuerst müssen Sie den Denkwandel herbeiführen, und das ist der wichtigste Punkt. Es ist gut, dass wir von oben mit den Top-Zielen angefangen haben, nicht individuellen Zielen, sondern wir haben das Unternehmensziel als Nachhaltigkeitsziel gemacht, dann ist es auf die Einzelpersonen heruntergekommen. Natürlich ist eine der Herausforderungen, wenn Sie über die Geschäfte nachdenken, dass das Unternehmen verschiedene Abteilungen hat, aber das Geschäft versucht, gemäß seiner Geschäftslinie profitabel zu sein. Selbst wenn sie solche Maßnahmen implementieren möchten, ist es nicht einfach, es war nicht einfach, dies für alle Produktionen oder alle Geschäftseinheiten gemäß der Implementierung solcher Maßnahmen in ihren Prozessen oder Produkten oder Ressourcen umzusetzen. Das war die Herausforderung, und nicht jeder Manager oder Vorgesetzte war anfangs sehr engagiert. Es waren die herausfordernden Teile und um zu überzeugen, diesen Denkwandel zu bewirken und mit der Arbeit an der Nachhaltigkeit zu beginnen, kam dies später in der Compensation und Benefits. Der wichtigste Teil ist, wie man dieses Change-Management in der Organisation bewerkstelligt. Wie ich bereits sagte, sind individuelle Ziele anwendbar, die direkt die Ziele der Mitarbeiter beeinflussen werden. In Zukunft erwarte ich individuelle CO2-

Fußabdruckziele, aber ich denke, das ist etwas, das Sie erreichen können, wenn Sie die Unternehmensziele erreichen, dann können Sie es individualisieren oder Geschäftsziele oder so etwas. Es ist nicht einfach, es ist wirklich herausfordernd, insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Situationen, leider ist es in der Welt nicht einfach zu bewältigen. Es gibt Kriege überall, einige beeinflussen die Energie, einige beeinflussen die Logistik, einige beeinflussen Ihr Geschäft in solchen Dingen, leider ist es nicht einfach, diesen großen Wandel in Ihrer Organisation, in Ihrem Unternehmen einzubetten. Dies sind die herausfordernden Punkte, insbesondere wenn es die Kosten betrifft. #00:41:56#

60 I2: Könnten Sie neben den Konflikten während des Veränderungsprozesses auch über mögliche Probleme mit mangelnden Informationen oder Kommunikation sprechen? #00:42:10#

61 B: Ja, Konflikte entstehen hauptsächlich durch das, was das Hauptziel ist, denn wenn Sie beispielsweise einen Prozess ändern möchten, der seit 20 Jahren ordnungsgemäß funktioniert, kostengünstig ist und gute Produkte herstellt, die bereits von den Märkten akzeptiert wurden, und Sie möchten diesen Prozess ändern, ist dies natürlich ein Konflikt. Dann ist die Hauptkommunikation das Hauptziel. Okay, wir produzieren, wir sind profitabel, aber wenn wir so weitermachen, wird es keinen Platz zum Leben geben, und wir wollen die Änderung daran vornehmen. In diesem Fall wird dies weniger profitabel oder nicht kostengünstig sein, dann akzeptieren wir das. Und das ist eine große Veränderung von oben nach unten. Wenn der Vorstand beschließt, diesen Weg einzuschlagen, sind sie natürlich für die Gewinne des Unternehmens verantwortlich, und dann gelangt es auf die anderen Ebenen des Managements, und sie geben ihre Verpflichtungen entsprechend ab. Aber das bedeutet nicht, wenn dies ihre Gewinne beeinflusst und dieser Gewinn ihre individuellen Einnahmen beeinflusst, dass es keinen großen Konflikt gibt. Also wie versuchen wir das zu managen: Die Nachhaltigkeit wird in die Vergütung aufgenommen, um den Verlust des Umsatzes oder den Verlust des Gewinns mit der Umsetzung der nachhaltigen Ziele auszugleichen. #00:44:10#

62 I2: Perfekt. Und nun, wenn wir mehr auf die Perspektive der Mitarbeiter eingehen, haben Sie gerade auch die verschiedenen Generationen erwähnt. Glauben Sie, dass es einen Unterschied zwischen den Generationen und der Perspektive auf die Integration von nachhaltig orientierter Vergütung gibt? #00:44:27#

63 B: Ich würde sagen, ja, aber es liegt nicht am Alter, sondern daran, wie Sie es gewohnt sind zu arbeiten und wie die Generationen von der Umgebung beeinflusst werden, würde ich sagen. Im Moment, aufgrund der sozialen Medien und anderer Plattformen, können Sie alle Informationen sehr leicht innerhalb einer Sekunde erreichen. Daher weiß die neue Generation mehr darüber, welche Auswirkungen die Handlungen haben, als die ältere Generation, denn wenn Sie an mein Alter denken, haben wir etwas im Fernsehen gelernt, und wenn das Fernsehen es nicht zeigt, wissen wir es nicht, weil es kein Internet gibt, das so öffentlich ist. Selbst wenn es ein Internet gibt, ist es sehr begrenzt, weil es nur die Hauptthemen zeigt, und jetzt mit den sozialen Medien, all diesen Möglichkeiten, YouTube und anderen Dingen, kann jeder die Auswirkungen sehen, verstehen, was passiert, und es ist einfach zu erreichen. Ich

sehe, dass die neue Generation empfänglicher für das Thema ist, und die etwas älteren Generationen sehen es vielleicht ein wenig anders als die neue Generation. #00:46:04#

64 I2: Perfekt, danke. Und jetzt gehen wir mehr zu den Zielen zurück. Waren die Ziele schwer zu definieren und zu messen? #00:46:16#

65 B: Aus einer nachhaltigen Perspektive ist es für die Serviceabteilungen nicht einfach. Was bedeutet das? Weil sie nicht direkt auf die Produktion oder andere Dinge einwirken. Zum Beispiel, wenn Sie an HR-Kollegen denken, wie sie für die Nachhaltigkeit ausgerichtet sein können und wie man beispielsweise eine Person aus der Ausrüstung messen kann, dann messen wir, okay, Sie stellen mehr Mitarbeiter mit nachhaltiger Denkweise in der Organisation ein, der andere weniger, das ist nicht einfach zu messen oder das ist nicht einfach umzusetzen. Aber was wir tun, sind Teamziele. Zum Beispiel ein sehr konkretes Beispiel. Die Kosten für die Materialien, die sie verwenden, das bedeutet, wenn Sie an Lichter denken oder an Papier oder Wasser, diese Art von Dingen werden ein wenig aus der Kostensicht herausgenommen. Sie müssen es reduzieren, aber dies ist eine sehr teamorientierte Perspektive oder manchmal ist es nicht leicht zu messen, sondern um das Bewusstsein zu schaffen. Es ist nicht einfach für die Serviceabteilungen, und ich denke, für die Produktion und die Forschung ist es am einfachsten, Nachhaltigkeitsziele festzulegen. #00:47:50#

66 I1: Und hierzu eine Frage: Gibt es eine Anleitung, wie viele Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien jeder Mitarbeiter in das individuelle Ziel einbeziehen sollte? #00:48:06#

67 B: Es gibt keine Einschränkung, aber natürlich ist es keine geführte Position, würde ich sagen. Es sind hauptsächlich die Einstellungen für die Serviceabteilungen, für die anderen Abteilungen denke ich, dass eines der Ziele immer nachhaltig sein sollte. #00:48:32#

68 I2: Okay, danke. #00:48:34#

69 I1: Und gibt es vielleicht Konflikte zwischen den verschiedenen Leistungszielen? #00:48:40#

70 B: Wie ich bereits sagte, wenn Sie Rentabilität als ein Ziel für einen Produktionsmitarbeiter festlegen und diese dies als sehr wichtig erachten, dann werden Nachhaltigkeitsziele für sie natürlich nicht so wichtig sein, weil jedes Nachhaltigkeitsziel einen kleinen Einfluss auf die Rentabilität haben wird. Deshalb kommt die Denkweise ins Spiel, und der Manager sollte entscheiden, wie er die Menschen ermutigen kann, an der Nachhaltigkeit zu arbeiten, indem er den Einfluss der Ziele auf die Rentabilität ausbalanciert. So managen sie es für die Manager. #00:49:34#

71 I2: Alles klar, I1, gibt es etwas, das du hinzufügen möchtest? Wenn nicht, würde ich mit der letzten Frage weitermachen. #00:49:43#

72 I1: Vielleicht eine Frage, Sie haben bereits erwähnt, dass es für die Produktionsmitarbeiter natürlich einfacher sein wird, nachhaltig orientierte Ziele einzubeziehen, als sagen wir HR. Haben Sie einen Unterschied bemerkt, wie diese beiden Gruppen

dieses Vergütungssystem wahrnehmen? Denn das Gesamtunternehmensziel, offensichtlich beinhaltet dies Nachhaltigkeit, gilt auch für die HR-Mitarbeiter, aber sie haben keinen direkten Einfluss darauf. #00:50:19#

73 B: Was ich sagen kann, ist, dass das Unternehmensziel jeden beeinflusst und dieses Bewusstsein bereits mit diesem Change-Management für jeden Mitarbeiter eingebettet ist. Es ist nicht wichtig, ob es sich um einen Produktionsarbeiter, einen HR-Mitarbeiter oder eine andere Abteilung handelt. Sie sind Teil dieses Ziels. Sie sehen sich so. Ich sage, dass ein individualisiertes Ziel in der Serviceabteilung nicht leicht umzusetzen ist, aber die Teamziele werden von allen Abteilungen gut wahrgenommen. Wie ich bereits sagte, versuchen wir zum Beispiel im Recruitment, mehr Nachhaltigkeitsperspektiven oder eine höhere Nachhaltigkeitsdenkweise der Kandidaten als zuvor einzubringen. Dies ist eines der Kriterien, die der Recruiter überprüft, aber Sie bewerten nicht ihre Leistung danach, ob Kandidat 2 eine höhere Nachhaltigkeitsdenkweise hat als Kandidat 1. Aber natürlich, als Teil des großen Change-Managements, denkt jetzt jeder in seiner Arbeit darüber nach, wie er die Nachhaltigkeit in seiner Arbeit nutzen kann. #00:51:41#

74 I1: Okay, aber es gibt keine Mindestanforderung, sorry, nur um das zu verstehen. Wenn ich also Ziele erstellt hätte und darin keine Nachhaltigkeitsziele enthalten wären, wäre das ein Problem oder ist das für einige Abteilungen auch in Ordnung? #00:51:57#

75 B: Es wird kein Problem sein, weil die Nachhaltigkeit ein Unternehmensziel ist, daher wird es sich letztendlich auf die Endboni oder Endziele auswirken. #00:52:09#

76 I1: Macht Sinn, ja, danke, das war meine Frage. Zurück zu dir, I2. #00:52:14#

77 I2: Alles klar, dann machen wir einfach mit der letzten Frage weiter, die wir haben. Gibt es Gedanken oder Erkenntnisse, die Sie bezüglich einer nachhaltigkeitsbezogenen Vergütung für alle Mitarbeiter teilen möchten? Gibt es noch etwas, das Sie uns mitteilen möchten? #00:52:30#

78 B: Das ist mein Traum, aber ich habe in dem Interview gesagt, dass ich nicht erwarte, dass dies so schnell passieren wird. Aber in der Zukunft denke ich, wenn Unternehmen nach 2030 einen großen nachhaltigen Wandel vornehmen wollen, nicht nur als Spitze und dann einen Unterschied machen, denke ich, es wird immer individuelle Ziele für die Nachhaltigkeit geben. Es kann nach dem CO2-Punkt oder anderen Aspekten sein, die zur Branche des Unternehmens passen, aber ich denke, wir werden bei [Unternehmen A] mehr und mehr Nachhaltigkeit auf individueller Ebene einführen, so viel wie möglich, je nach den Auswirkungen und wie wir dies auf individueller Ebene umsetzen können. Das ist es, was ich von uns erwarte. #00:53:34#

79 I2: Perfekt, danke fürs Teilen, und ich habe gerade gesehen, wir haben nur noch eine kleine Frage. Inwieweit gibt es wichtige Bereiche, die Sie denken, dass wir in diesem Interview hätten ansprechen sollen, und haben Sie noch andere Fragen an uns? #00:53:49#

80

B: Für die anderen Interviewpersonen denke ich, dass eure Fragen gut sind, aber

was ihr bezüglich der Vorteile sagen könntet, könnte etwas tiefer gehen, weil es vielleicht nicht in unserem Unternehmen ist, da wir oben versuchen, dies umzusetzen, aber in einigen Unternehmen implementieren sie vielleicht mehr gute Vorteile, wenn sie die nachhaltige Umwelt unterstützen, leicht umsetzbare Maßnahmen von ihren Mitarbeitern. In großen Unternehmen ist das nicht einfach, aber wenn Sie beispielsweise Unternehmen mit 1.000 Mitarbeiter oder 200 bis 500 Mitarbeiter interviewen können, gibt es mehr Flexibilität, um solche Dinge umzusetzen. Vielleicht könntet ihr euch etwas mehr auf die Sach- oder Geldleistungen konzentrieren, um die Nachhaltigkeit zu fördern. #00:54:49#

81 I2: Perfekt, danke dafür. Das wären also alle Fragen von unserer Seite. Ich werde die Aufzeichnung jetzt einfach stoppen. #00:54:57#

82 B: Perfekt. #00:54:59#

## Anhang 5.2 Expert\*inneninterview 2

1 Interviewte Person: Person B (B)

Interviewende: (I1), (I2)

Datum: 27.11.2023

2 I2: Genau. Und vielleicht nochmal ganz kurz, obwohl wir uns ja schon dazu ausgetauscht haben, es geht ja darum, dass wir uns die Chancen und Herausforderungen anschauen wollen von nachhaltigkeitsorientierter Vergütung. Und da eben ja ganz konkret, wenn ESG-Ziele in die variable Vergütung von Mitarbeitern integriert werden, die eben nicht im Vorstand sind. Und ja I1, wenn du jetzt vorab noch nichts zu ergänzen hast, dann würde ich sagen, können wir fast auch schon starten. Und ich würde dann einmal die Aufnahmen auch starten. # [0:01:41.0] #

3 B: Ich bin auch durch mit dem, was ich machen wollte. # [0:01:43.0] #

4 I1: Ja, das passt doch perfekt. # [0:01:44.0] #

5 I2: Ach so, genau. Und vielleicht noch vorab, das wird hauptsächlich I1 führen, das Interview, einfach weil wir uns jetzt ja schon kennen. Und dann ist es einfach bisschen objektiver. # [0:01:53.0] #

6 S: Ja, dann starten wir, würde ich sagen. # [0:01:56.0] #

7 I1: Genau. Also, um noch einmal ein bisschen einzuleiten in das Thema, für uns ist es total interessant, erstens dein Fachwissen, dein unternehmensspezifisches Wissen und auch deine grundsätzlichen Einschätzungen zu dem Thema nachhaltigkeitsorientierte Vergütung zu erlangen durch das Interview. Und wir haben unser Interview in unterschiedliche Blöcke eingeteilt, nur dass du dich jetzt am Anfang nicht wunderst. Der erste Teil geht erstmal konkret um das Thema Nachhaltigkeit, ohne jetzt die Verknüpfung mit Vergütung. Und da aber auch eher so um deine Wahrnehmung und deine Einschätzungen. Also, ganz entspannt starten wir erstmal ein mit der ersten Frage. Was verstehst du intern unter Nachhaltigkeit und welche Relevanz wird ihr zugeschrieben? # [0:02:44.0] #

- 8 B: Da war gerade nen kurzer Ton Aussetzer. Was ich intern unter Nachhaltigkeit verstehe und welche Relevanz ihr zugesprochen wird? # [0:02:51.0] #
- 9 I1: Genau # [0:02:52.0] #
- 10 B: Tja Nachhaltigkeit ist natürlich vielschichtig geworden zuletzt, nachdem sie eine Weile lang sich ja im Wesentlichen um Umwelt- und Naturthemen, auch Ressourcen-Nachhaltigkeit gekümmert hat, wird dem Thema ja mittlerweile ja mehr zu gemessen in Richtung Diversität von Teams als beispielsweise Diversität von Aufgabenstellung, Ausrichtung usw. Persönlich bin ich ehrlich gesagt noch so ein bisschen bei dem originären Begriff, sagen wir mal so. Und sehe den aber gerade sich verändern, auch wie bei uns, ganz eindeutig zu dem etwas moderneren, breiteren Auslegungen, die weit über diese Ressourcen Themen, Natur und so weiter hinaus geht. Das ist ein großes, ein sehr großes Thema, würde ich fast sogar sagen. Nicht nur bei uns, generell im öffentlichen Diskurs zunehmend. Das ist ja euch sicherlich auch nicht neu. Aber es sind ganz, ganz viele Themen, die davon tangiert werden. Und das sind eben einmal die klassischen Dinge wie erneuerbare Energie, beispielsweise bei der Stromnutzung in den Offices. Wir haben natürlich ganz viel, unser größter Energietreiber sind natürlich unsere Schiffe. Jetzt bedingt durch unser Geschäftsmodell, wo man auch viel in nachhaltige Energieressourcen, in Quellen investiert, also einmal in die Forschung und Entwicklung dahingehend. Wir haben aber auch schon Dinge umgesetzt, sprich auch große, viele Millionen in Umrüstung auch von Schiffen steckt, die dann Ressourcen schonender unterwegs sind. Oder auch mit erneuerbaren, teilerneuerbaren Energien dann unterwegs sind. Das ist sozusagen einmal der eine Punkt. Da gibt es weitere Beispiele, sozusagen das, aber auch im Bereich Benefits oder im Bereich Nachbesetzung. Also gibt Initiative zu Green Benefits, wie man grüner zum Arbeitsort kommen kann. Welche Option es dann jeweils lokal gibt, aber auch Nachbesetzung hinsichtlich mehr Diversität. Da gibt es bei uns zumindest einen großen Fokus auf Geschlechterdiversität, meiner Einschätzung nach. Wobei man ja auch da sich nochmal anders aufstellen könnte. Aus meiner Sicht sind wir altersdivers, sehr unterschiedlich aufgestellt, also sehr davor auch, das ist komischerweise nie so richtig ein Thema. Auch hinsichtlich Internationalität hier in [Musterstadt B] am Head Office sind wir sehr divers. Das gilt glaube ich auch global in den Führungsebenen, dass wir da eigentlich keine Unterscheidung treffen. Das könnte man aus meiner Sicht noch ein bisschen mehr promoten. Genau. # [0:05:31.0] #
- 11 I1: Okay, danke schon mal für deine Einschätzung. Damit hast du auch schon auf unsere nächste Frage indirekt ein bisschen dich bezogen, was super ist. Da geht es nämlich darum, was für nachhaltige Maßnahmen [Unternehmen B] jetzt in dem Fall macht. Da hast du ja schon gesagt, so Forschung und Entwicklung im Bereich Schiffe ist bei euch ein großes Thema. Green Benefits, Diversität. Gibt es da noch weitere nachhaltige Maßnahmen? Oder würdest du sagen, das ist schon so, das sind so die Themen, die das eigentlich am besten abdecken? # [0:06:04.0] #
- 12 B: Das sind sicherlich, glaube ich jetzt einige der Teilen-Themen. Wir haben sowas wie Gebäudesanierung, gerade auch wenn wir umziehen, wenn wir ohnehin Gebäude neu auswählen müssen, aus welchen Gründen auch immer, weil Teams zusammengefügt werden, dass wir größeren Office-Space brauchen oder wir neue Offices irgendwo finden, sind das oft auch sehr energetische Gebäude, die auch modernere Konzepte dann haben. Man muss ja auch, die Nachhaltigkeit ist ja zum Beispiel auch aus Sicht des Arbeitgebers dann höher, wenn weniger Leute oder sozusagen mehr Leute an einem Standort arbeiten können, einfach weil sie Hybrid arbeiten, zum Teil zu Hause sind, weil wir modernere Office-Konzepte haben und nicht große Offices pro Person. Und auch da wird nen Schwerpunkt drauf gelegt, dass das

alles modern, effizienter, aber auch einfach dann schöner ist für die Mitarbeitende, dann zur Arbeit zu kommen. # [0:06:52.0] #

13 I1: Ja, das ist auch ein interessanter Aspekt, den du da ansprichst. Und sind diese Themen dann bei [Unternehmen B] in einer Sustainability-Abteilung verortet oder sind die an unterschiedlichen Stellen aufgehängt? # [0:07:06.0] #

14 B: Wir haben eine Sustainability-Abteilung, das ist in der Tat so. Die hat auch, tja, gute Frage, einige dieser Themen treibt die sicherlich mit voran, andere liegen zwangsläufig in den Fachabteilungen oder Sustainability arbeitet gemeinsam mit anderen daran. Green Benefits beispielsweise haben wir im Bereich Compensation Benefits zusammen mit Sustainability gemacht. Das Ganze fußt aber, ehrlich gesagt, dann auf, oder war basierend auf einer Initiative, die von der Konzernstrategie ausging. Sprich, es gab da ein ganz klares Mandat, sich auch für die Office-Operations sustainable aufzustellen. Und das ist, also ich sag das echt, es ist für uns so spannend, weil halt, wie gesagt, der Major Part unserer CO2-Emissionen halt einfach so durch die Schifffahrt, durch sozusagen unsere operativen Tätigkeiten generell kommt. Und die Office-Operations sind eigentlich tatsächlich nachgelagert auch da, aber auch da wenn wir als Company uns ganzheitlich grün aufstellen wollen, ist das eben auch ein Thema. Auch wenn es vielleicht auf den allerersten Blick anderswo größere Wins gibt, ist es halt so, dass beispielsweise Office-Sanierung oder modernere Offices an sich, Green Computing und so und, ist halt auch, sind halt ein paar Quick-Wins, die man da schneller umsetzen kann, als im Bereich Schifffahrt auf ne Technologie zu setzen, die es einfach noch nicht gibt, wo einfach noch Erfahrungswerte fehlen. Und dann hat man auch, natürlich schwer Versprechen rauszugeben, die einfach nicht haltbar sind. # [0:08:38.0] #

15 I1: Ja. Okay. Dann würde ich auch schon zur nächsten Frage übergehen. Und zwar, welche Rolle spielen die Mitarbeitenden deiner Meinung nach bei der Förderung von Nachhaltigkeitszielen im Unternehmen? # [0:08:53.0] #

16 ... # [0:09:00.0] #

17 B: Die Mitarbeitenden als Treiber oder die Mitarbeitenden als Ressource? # [0:09:04.0] #

18 I1: Sowohl auch als auch. # [0:09:07.0] #

19 B: (unv., Überschneidung mit I1) Wie die handeln, oder wie man mit ihnen handelt? # [0:09:10.0] #

20 I1: Ersteres, genau. # [0:09:13.0] #

21 B: Weniger als ich es erwarten würde, würde ich mal sagen. Also es gibt ja, gibt ja beispielsweise Mülltrennung oder so, würde mir jetzt spontan einfallen, dass ist was, was man anders und offensiver, glaube ich, promoten könnte. Auch in nachhaltigeres Essen oder so in der Kantine, wir haben eine Betriebskantine hier am Standort [Musterstadt B]. Man könnte, also wir haben zu dieser sozusagen Dekarbonisierung der Land-Based Operations, haben wir auch das Thema Bioprodukte in der Kantine mit vorangetrieben und haben auch da sozusagen den Vorstand abgeholt, dass wir da jetzt den Share erweitern. Aber was man natürlich machen könnte, was ich mir vorstellen könnte, ist immer zu sagen, es gibt beispielsweise ein konventionelles Menü, ein komplett Bio-Menü. Jetzt ist es so, dass aktuell in der Praxis sind dann Bioprodukte in allen Menüs mit drin, aber man könnte sozusagen als Mitarbeitender sich aktiv für das komplett Bio-Menü entscheiden, was vielleicht anders subventioniert ist oder eben vielleicht auch ein Euro teurer ist, aber dann würde man sozusagen eine Möglichkeit haben, ein Signal zu senden, auch ans Kantine-Team und damit mittelbar

natürlich auch an die Konzernführung zu sagen, hey, es ist was, was in der Mitarbeiterschaft gehört und gesehen und auch genutzt wird und wir wollen diesen Effekt vorantreiben oder eben halt auch nicht. Und wenn dann rauskommt, dass dem nicht so ist, dann kann man da ja steuernd gegenwirken oder nochmal schulen oder sagen, das ist aber wichtig und irgendwie dann einen Weg finden. Im Moment ist es zwar, also es verbessert halt einfach, es gibt dann halt teilweise Bioprodukte, teilweise nicht, aber man hat nicht wirklich eine Wahl, zu sagen, ich möchte das gleiche Produkt, in Bio-Qualität und bin dann eben auch bereit über den Geldbeutel beispielsweise, meinen Beitrag mehr zu geben. Aber es gibt jetzt keinerlei Initiativen, macht das Licht aus, wenn ihr das Office verlassen oder sowas. Das wäre mir nicht aufgefallen. # [0:11:09.0] #

22 I1: Und du hattest ja eben schon angesprochen, dass CO<sub>2</sub>-Reduktion für [Unternehmen B] ein großes Thema im Rahmen von Schifffahrt ist. Würdest du auch da sagen, dass die Mitarbeitenden da einen großen Einfluss darauf haben? Oder würdest du das auch eher so als Konzern-Überthema einstufen? # [0:11:31.0] #

23 B: Jein, also das ist sehr unterschiedlich. Also sagen wir, die Leute, die tatsächlich in der Einsatzplanung und in der Steuerung der Schiffe, sprich wie schnell fährt Schiff XY von A nach B, da kann man relativ viel tun. Was gemacht wird, ist, zu gucken, zu sehen, der Hafen ist gerade überfüllt, das bringt mir gar nichts, wenn ich früher ankomme, dass man dann während das Schiff unterwegs ist, steuert und sagt, fahr halt langsamer, dann ist es einfach, wie bei einem Auto auch, je schneller ich fahre, desto mehr verbrauche ich einfach. Da kann man den Verbrauch steuern auch währenddessen. Und wenn ich sage, irgendwie, also Unwetter oder was nicht alles, dann kann man das alles steuern, das wird auf jeden Fall gemacht. Aber das ist nichts, dass jeder Mitarbeitende das steuern kann, das sind halt wenige, das sind natürlich die Kapitäne, die am Ende für jedes einzelne Schiff verantwortlich sind. Und das sind auch die Abteilungen, die hier an Land sozusagen diese Steuerung vornehmen, die, genau, welches Schiff wann wohin fährt und so weiter, die sozusagen die Schedules für die Schiffe machen. # [0:12:24.0] #

24 I1: Okay. # [0:12:27.0] #

25 I2: Da hätte ich sonst einmal kurz, sorry I1 eine Zwischenfrage noch. Also gerade wenn du jetzt eben noch das Beispiel davor mit der Nachhaltigkeit im Office, hast du ja gesagt, das ist jetzt einfach vielleicht auch noch nicht so angekommen, dass das auch wirklich so gewisse Maßnahmen einfach von den Mitarbeitenden dann auch im täglichen Doing irgendwie durchgeführt werden. Würdest du denn sagen, das wäre aber nötig, das wäre irgendwie noch ein Prozess? # [0:12:50.0] #

26 B: Die Frage, die hab ich mir gerade gestellt, als du das gesagt hast, vielleicht ist es eben nicht nötig und wird deswegen nicht gemacht, das weiß ich nicht. Also ich kann es nicht beurteilen, ich habe keine Kennzahlen oder keine Zukunftskennzahlen. Und es wäre nochmal eine interessante Frage, ob das jemand bei Sustainability bereitstellen kann. Ich weiß, dass wir ganz viel, wie heißen diese Dinge, Neonröhren gegen LEDs ausgeschaut haben, überall. Ich weiß, dass wir in den, gerade jetzt [Musterstadt] und eben hier, [Musterstadt] und so weiter, da haben wir Solar-Kollektoren aufs Dach gepackt. Weil da ist in [Musterstadt B] natürlich ein bisschen witzlos. Aber da haben wir das Ziel gemacht und das ist lohnt natürlich auch, dass man da die Klimaanlage mit betreibt (lachen). ##

27 I2: Ja, okay. Und wenn wir uns jetzt vielleicht von, also gerade nochmal mehr so Richtung soziale Nachhaltigkeit gehen, da geht es dann ja auch viel einfach um Werte, die irgendwie Mitarbeitenden vertreten. Siehst du das denn dann irgendwie klar als Top-Down-Aufgabe, die irgendwie nach Unternehmensstrategie verankert ist

und dann irgendwie peu à peu in die Mitarbeitenden übergeht? Oder ist das irgendwie ein gegenseitiger Prozess? # [0:14:04.0] #

28 B: Also zwei Dinge dazu. Einmal gibt es klare Besetzungsthemen hinsichtlich weiblichen Führungskräften. Also wir haben uns da, ich weiß jetzt nicht, ob das ein Teil der Konzernstrategie ist, aber es gibt auf jeden Fall ein Target-Picture, wie viel Prozent auf welcher Ebene bis wann zu besetzen sind. Also wie sozusagen der Share aussehen soll von heute 10, zukünftig vielleicht 25 und dann staggert irgendwie auf, keine Ahnung, ich weiß nicht, fifty fifty ankommen auf jeder Ebene. Aber es gibt auf jeden Fall da ein Commitment, auch das ist auf jeden Fall klar. Und dann gibt es dadurch von diesen Zielen runtergebrochen, dass in der Shortlist für zu besetzende Stellen 50% weibliche Kandidatinnen auch eben sein sollten usw. Dass das eine sozusagen vorgelebt wird, was auch vorgelebt wird und das es auch um Werte geht, ist beispielsweise, dass wir auf dem CSD vertreten sind, dass auch in [Musterstadt B] und dann auch auf anderen Pride-Parades, ich glaube in [Musterstadt] jetzt gewesen sind, mindestens [Musterstadt] fällt mir jetzt ein, ich glaube es gab noch was drittes was ich gerade nicht weiß und es gibt dann auch von der Konzertkommunikation im Intranet Berichte sozusagen von queeren Personen, die sagen, wie erlebe ich es im Alltag, wie erlebe ich es im Arbeitsalltag, wie wird es bei [Unternehmen B] gelebt, wie war es in der Schulzeit, also auch wie war mein Coming-out und also sozusagen, dass man auch das promotet, einmal als, hey, das ist einer von uns oder eine von uns, die eben anders ist erstmal, aber die trotz allem eben ihren Job mit uns gemeinsam macht und achtet auf dies, achtet auf jenes und das bezieht sich auch, da gabs ja auch ich weiß ob du das verfolgt hast I2, ich weiß nicht seit wann genau du das eigentlich (unv., lachen von B und I1), das ist schon ein bisschen älter das geht jetzt nicht nur um sozusagen Queere, sondern auch auf Schwarze in den USA, wie das sozusagen im Alltag Thema wird und das wird auch, also es gibt ein ganz klares Statement, ein ganz klares Commitment auch von [Unternehmen B], dass es eben als normal gilt, auch jemand, der sich als dick identifiziert und wie sich im Head Office dann behandelt wird, das ist schon relativ breit, finde ich, wo ich vorhin sagte, wir sind ja eigentlich nur zwei (unv.), die konkreten Ziele sind halt geschlechtsspezifische Diversität, Beispiel eben nicht Alter oder Ethnie oder so, genau. Das sind die Werte so und dann haben wir noch, gut, das ist aber eher Soziales, als vielleicht wirklich nachhaltig, dass wir uns da in der Stadt organisieren und so. # [0:16:29.0] #

29 I1: Okay, I2, darf ich dann wieder weitermachen oder hast du dazu noch weitere Fragen? # [0:16:37.0] #

30 I2: Ja, ne gerne. ##

31 I1: Okay, perfekt. Dann erstmal wieder Danke für deine Erläuterung, [Person B]. Jetzt würden wir zu unserem nächsten größeren Teil übergehen, da geht es konkret um Nachhaltigkeitsziele im Rahmen von Vergütungen. Also vielleicht ein bisschen näher an deinem tatsächlichen Aufgabenfeld. # [0:16:56.0] #

32 B: Schauen wir mal # [0:16:58.0] #

33 I1: Und da lautet unsere erste Frage, wie gestaltet sich die Integration von Nachhaltigkeitskomponenten in die Vergütung von X? # [0:17:08.0] #

34 ... # [0:17:11.0] #

35 B: Also, wir haben einen Long Term Incentive Plan, der über drei Jahre als erstes bewertet wird, also über den Investing Period von drei Jahren wird dann die Zahlung generiert oder eben nicht, oder sozusagen die Höhe der Zahlung festgelegt. Und das ist zunächst mal ein Plan, der für den Vorstand gilt, ihr interessiert euch ja explizit fürs

Level unterhalb des Vorstands, aber es ist so, dass eben in dem Plan für die Population unterhalb des Vorstands, also sozusagen Level 2 und Level 3, ein Level und zwei Level unterhalb des Vorstands, eine Anlehnung an den Vorstands LTI stattfindet. Sprich, wenn es da eine Veränderung gibt, dann wird das in x Monaten, ist das dann eben runterzuberechnen auf die Ebene darunter. Und es gab jetzt, ich glaube 2022, wenn ich nicht ganz falsch bin, gab es die Einführung, also dafür sind wir nicht zuständig, gab es die Einführung, deswegen kann ich da nicht zu sagen im Detail, aber gabs die Einführung für den Vorstand, dieser ESG-Komponente, ich kann auch gleich im Detail noch was dazu sagen, und das ist jetzt eingeführt worden in gleicher Manier sozusagen auch für die Level 2 und 3, die beiden obersten Führungsebenen unterhalb des Vorstands. Und das konkret ist eben eine von vier Komponenten, die eine ESG-Komponente ist und die ist halt sehr Schifffahrts spezifisch, das ist die sogenannte Average Efficiency Ratio, die euch bestimmt sehr viel sagt, die handelt davon, dass man die CO2-Emissionen der eigenen Flotte reduziert, zu reduzieren hat. Das ist sozusagen ein sehr spezielles Ziel, was halt nicht skalierbar ist, auf andere Branchen logischerweise, was aber auf der anderen Seite halt genau da ansetzt, wo vielleicht auch die größten Pollutions stattfinden von uns. # [0:18:55.0] #

36 I1: Ich hätte nochmal eine Rückfrage, du steigst schon so sehr intensiv in diese eine Komponente ein. Mich würde jetzt nochmal so übergreifend interessieren, wenn du sagst, Long-Term-Incentivierung heißt, ist es dann Bestandteil eurer variablen langfristigen Vergütung, oder? # [0:19:15.0] #

37 B: Korrekt, genau. Das ist so, und das ist auf den Level 2 und 3, wie gesagt, die haben die Langzeit-Incentivierung, die gibt es auf dem Level darunter nicht. Auf dem Level darunter und auch auf diesem Level darüber gibt es sozusagen die Kurzzeit-Incentivierung, Bonus, wie auch immer, der ist über eine Laufzeit von einem Jahr jeweils, und der kommt ohne ESG-Komponente aus. Das bedeutet konkret folgendes, es sind einfach wirtschaftliche KPIs, die zu erreichen sind, und ab einer Überschreitung, Unterschreitung, gibt es irgendwie den Prozentsatz XY des Betrages. Das läuft im Wesentlichen über alle Level mehr oder minder gleich, die Details sind sozusagen ESG-fern, deswegen erspare ich euch die. # [0:19:57.0] #

38 I1: Danke. ##

39 B: Aber was man immer machen kann in diesen Themen ist, über private Zielvereinbarungen oder persönliche Zielvereinbarungen sozusagen Vorgesetzte, mit Mitarbeitenden dann zu sagen, hey, XY ist zu steigern, zu verringern, wie auch immer. Also da gibt es die Option, ESG-Ziele einzubauen. Persönlich wäre meine Erwartung, dass das, wenn überhaupt, in nur sehr geringem Maße stattfindet. Also das ist diese, deswegen bin ich direkt auf diese (unv., Lachen von I1) gestoßen, weil das sozusagen die Umsetzung ist, wie wir ESG bei uns einführen und auch umsetzen. Genau. # [0:20:35.0] #

40 I1: Okay, dann ja danke, dass du das auch nochmal erklärt hast, mit wie sieht es so grob unterhalb von Level 2 und 3 aus. Wenn wir jetzt nochmal konkret auf dieses Thema der CO2-Reduktion, der Flotte gehen, ist das quasi das eine Haupt-ESG-Ziel, was ihr bei [Unternehmen B] habt, oder gibt es noch andere nachhaltigkeitsbezogene Ziele, die ihr im Rahmen der Vergütung integriert habt? # [0:21:07.0] #

41 B: Nicht im Rahmen der Vergütung. Genau es gibt andere Ziele, die sozusagen aus der Konzernstrategie hervorgehen, beispielsweise auch diese Besetzung Frauen auf Level XY. Das ist auch ein Konzernstrategie-Ziel, aber das ist nicht irgendwo vergütet worden. Außer jemand hat das sozusagen als To-Do in den persönlichen Zielen, aber es würde mich wundern, ich wüsste nicht, wer das sein sollte. # [0:21:29.0] #

- 42 I1: Okay, danke. Und weißt du, wie hoch die Gewichtung dieses einen sehr schiff-fahrtsbezogenen CO2-Reduktionsziels ist? Ich habe leider den Namen vergessen, wie das genau heißt.Sorry. # [0:21:46.0] #
- 43 B: Das weiß ich / Das ist überhaupt kein Problem, das geht den meisten Betroffenen genauso. Das ist 25%. # [0:21:53.0] #
- 44 I1: 25%, okay. Und dementsprechend sind, wenn das vier Ziele sind, sind die anderen dann wahrscheinlich auch alle 25%? # [0:22:02.0] #
- 45 B: Korrekt. Genau, ja, genau. # [0:22:05.0] #
- 46 I1: Okay, dann würde mich noch interessieren, wer, also dieses, du hattest ja schon gesagt, dass sich dieses CO2-Ziel aus der Vorstandsvergütung ableitet, aber weißt du, wer dieses Ziel genau bestimmt hat? Ist das dann ... (7 Sek). Wenn nicht, ist es auch okay. # [0:22:34.0] #
- 47 B: Nein, weiß ich nicht. # [0:22:35.0] #
- 48 I1: Okay. ##
- 49 B: Es ist so, dass es ein bisschen hyped ist. Also im Wesentlichen ist es so, es gibt Sustainable bonds, du kannst dir also irgendwie Geld leihen, nachhaltig, zu irgendwelchen / (unv.) zu vergünstigten Konditionen, wenn du dich als Company comittest, XYZ an nachhaltigen Zielen bis wann auch immer zu erreichen. Da gibt es also sehr konkrete Ziele, mit also diese Average Deficit Ratio, die hat eben hier, sagen wir mal, der Wert kann 7,3 sein oder so, und dann sagen wir, dass wir 7,3 bis 2023 unterschreiten wollen, und wir wollen dann 7,1 bis 2024 unterschreiten und so weiter. Und da gibt es also sehr konkrete Ziele zwischen den Jahren 2020 und 2030. Und auf diesen Green Bonds, heißen die, glaube ich, basieren auch, sozusagen die Ziele, sprich das ist extern am Finanzmarkt auch hinterlegt, die Ziele, die sind schon ziemlich offiziell, wer konkret sich die ausgedacht hat, wie realistisch die sind, das kann ich jetzt selber nicht urteilen. # [0:23:38.0] #
- 50 I1: Okay, gut. Aber / # [0:23:39.0] #
- 51 B: Aber der Vergütungsausschuss des Vorstands würde ich annehmen, weil die ja dafür zuständig ist. # [0:23:45.0] #
- 52 I1: Okay. Perfekt. Dann I2, ich schaue jetzt auch mal kurz dich an, ich würde zum nächsten Teil übergehen, möchtest du noch was ergänzen? # [0:23:54.0] #
- 53 I2: Nee, noch nicht, gehe gerne zum nächsten Teil. # [0:23:58.0] #
- 54 I1: Perfekt. Dann geht es jetzt zu unserem Hauptschwerpunkt des Interviews über, und zwar dem Thema so grob, Chancen und Herausforderungen in dem Kontext. Und genau, je tiefer du uns da Infos geben kannst, desto besser. Und die erste Frage lautet dementsprechend auch, welche Chancen ergeben sich aus der Einführung einer nachhaltigkeitsorientierten Vergütungsstruktur bei [Unternehmen B]? # [0:24:30.0] #
- 55 B: Also es ist erstmal diverse auf der Hand liegende Chancen, würde ich sagen. Also einmal macht es ja Sinn, diese Ziele zu erreichen. Wenn es den gesamten Globus nicht mehr gibt, oder wenn es ihm schlecht geht, geht es der Company auch schlecht. Zunächst mal ist ja jeder, der sich für diese Company oder irgendeine commitet auf Vorstandsebene oder auch darunter, primär für den wirtschaftlichen Erfolg verschrieben. However, geht das natürlich Hand in Hand und mehr und mehr. Das heißt, wir merken es auch bei den Verträgen, die Kunden mit uns unterschreiben, dass da auch

beispielsweise Transparenz, wer liefert was, woher, wie sind Arbeitsbedingungen, ist auch so ein Nachhaltigkeitsthema natürlich immer ist, welche Umweltstandards werden eingehalten, welche Umweltstandards fordern wir beispielsweise auch von unseren Zulieferern usw. usw. Und es gibt Kunden, große namenhafte Kunden, die auch mehr und mehr darauf achten, um auch selber dann gegebenenfalls irgendein Zertifikat zu erhalten, was am Ende natürlich auch nur wiederum deren wirtschaftliche Interessen sind, dass sie sich das irgendwo aufdrücken können und sagen, hey, pass auf, auch unser Supply Chain macht XYZ im Bereich Nachhaltigkeit und wir fordern das auch ein. Das geht tatsächlich auch so weit, dass sie dann auch bereit sind, etwas mehr zu zahlen für ein paar grüne Produkte, das ist durchaus der Fall. Durch das ist sozusagen der wirtschaftliche Treiber dabei, den ökologischen hatte ich auch angesprochen. Und dann gibt es zudem die Chance, dass ich als Arbeitgeber auch als Employer of Choice gesehen werde, natürlich, wenn ich dann Personen, Generationen, ich bin echt kein Freund davon zu sagen, Generation X ist immer so usw. Aber es gibt es natürlich durchaus, wie ich eingangs auch sagte, mehr und mehr öffentliches Thema und wird diskutiert. Und die generell mal gesprochen jüngere Nachkommen der Generation achten einfach mehr auch auf sowas, auf den Purpose eines Jobs und auch das Positioning, wie ein Arbeitgeber sich dort aufstellt. Und dann geht es auch nicht nur um Lippenbekenntnisse, sondern de facto auch, was mache ich da? Wenn ich natürlich dann im Zuge des Job Offers schon sage, hey, passt auf hier X ist dein Base Salary, du hast hier noch die und die Bonusvergütungsoptionen und wir haben übrigens auch folgende Nachhaltigkeitsthemen, die du konkret auch beeinflussen kannst und die sich dann auch monetär bei dir niederschlagen, ist das schon mal, also sehr viel deutlicher, kann man als Arbeitgeber ja nicht signalisieren, dass einem das richtig ist. Und das ist natürlich die reale Chance, dass ich auch dann die Talente am Arbeitsmarkt bekomme. Frage beantwortet, oder war die / # [0:27:10.0] #

56 I1: Doch, das geht genau so in die Richtung, in die wir auch die Frage gestellt haben. Also alles super. Weißt du, ob sich jetzt bei [Unternehmen B] schon positive Entwicklungen abgezeichnet haben? Oder ist das schwer, das zu beantworten / # [0:27:24.0] #

57 B: Kann ich nicht sagen/ (unv., Überschneidung mit I1)

58 I1: weil ihr das noch nicht so lange habt? # [0:27:27.0] #

59 B: Wir haben gerade angefangen und es ist auch noch nicht das Level einfach. Also es ist jetzt nicht, dass ihr auf den genannten Levels A, nicht so viele Einstellungen haben logischerweise und B, auch, ich meine, du hast zwei variablen Komponenten. Von der einen der beiden hast du 25 Prozent des Gesamtvolumens, wobei sie halt auch persönlich nicht so viel beeinflussbar sind. Ich hatte anfangs, du hattest ja schon gefragt, wer kann das mit beeinflussen, bei uns sind wirklich nicht so viele Leute, die da mittelbar, halt unmittelbar darauf Einfluss haben. Und für die anderen ist es natürlich auch schon irgendwo relevant, klar, aber ich glaube nicht, dass diese Effekte da sich schon so niederschlagen. # [0:28:13.0] #

60 I1: Und du hast jetzt gerade gesagt, ihr seid noch nicht auf dem Level, was du vorab beschrieben hast, auf dem man agieren könnte. Weißt du, ob es da die Bestrebung gibt, auf dem Level das auch in die Vergütung zu integrieren oder eher nicht so? # [0:28:30.0] #

61 B: Aktuell meines Wissens nicht. Ich hoffe, ich wüsste davon. (Lachen B und I1) # [0:28:35.0] #

62 I1: Ja, das kann ich mir vorstellen. # [0:28:39.0] #

63 ... # [0:28:45.0] #

64 I2: Ich habe sonst einmal eine ganz kurze Zwischenfrage. Das passt vielleicht auch ganz gut zu dem, was du noch gerade davor gesagt hattest, mit der Beeinflussbarkeit der Ziele. Ist das denn so, dass, sage ich mal, das, was jetzt auf den ersten Blick vielleicht auf der Hand liegt, dass HR kann soziale Ziele beeinflussen und ist deswegen dann irgendwie da mehr hinterher bei der Erreichung der Ziele und L2, L3 von Operations beispielsweise kann da irgendwie das Nachhaltigkeitsziel mehr beeinflussen. Also merkt ihr da schon, dass wirklich das, bei denen quasi die Manager wirklich auch inhaltlich tätig sind, dass das dann auch die Ziele sind, bei der sie dann an der Zielerreichung auch aktiv mitarbeiten? Oder kann man das gar nicht so /? # [0:29:30.0] #

65 B: Ich kann es nicht sagen. Ich würde, keine Ahnung, ich würde das / ... (5. sek). Also ein paar andere Ziele sind halt unser Return on Invested Capital oder unser EBIT. Und auch das sind halt Ziele. Das eine ist eher im Bereich der Finanzabteilung anzusehen, das andere ist halt auch irgendwie, ich meine, klar, alle werden zusehen, dass die Rentabilität ihrer Verträge sich irgendwie auswirkt, dass sie mehr Business generieren. Daran ist man ohnehin sozusagen jeden Tag dran in den entsprechenden Abteilungen. Dann hast du natürlich Supportfunktionen, HR, Controlling, IT, weiß ich, da ist sozusagen der Einfluss auf unser Revenue ist da sehr überschaubar beispielsweise. Trotz alledem, wenn man die Chance hat, wird man sie ergreifen und da irgendwas hingehend tun. Aber im Daily Doing, glaube ich, ist das zu abstrakt. # [0:30:27.0] #

66 I1: Okay. Und wir haben ja jetzt gerade schon mal über diese schwierige Beeinflussbarkeit gesprochen. Das würde uns jetzt auch so ein bisschen zu den Herausforderungen überleiten. Und da ist unsere Frage ganz konkret. Welche Herausforderungen treten bei der Umsetzung nachhaltigkeitsorientierter Vergütungen bei [ Unternehmen B] auf? # [0:30:51.0] #

67 B: Das ist vielen nicht bekannt, diese Kennzahl gewesen. Als wir das ausgerollt haben oder gegründet haben, erstmalig, mussten wir uns selber belesen, was das ist. Sprich jetzt konkret ich. Wie es berechnet wird, kann ich euch nicht erzählen, weiß ich nicht. Wissen aber auch viele Leute, die von diesem Benefit betroffen sind, also im Zweifel nutzen die es blind, wissen es auch nicht, weil es eine sehr spezielle, sehr spezifische Zahl ist. Wenn man jetzt ganz ehrlich ist und sagt, man macht ein bisschen breitere, auch sozusagen komplizierbare Zielgröße, beispielsweise die imitierten Tonnen CO<sub>2</sub>, dann kann sich jeder eine Tonne vorstellen, was CO<sub>2</sub> ist wissen auch die allermeisten. Aber eine wirkliche Vorstellung, was jetzt XY, welche Aktion auch immer, ich bestelle mir einen neuen Laptop als Beispiel, wie viel das jetzt an CO<sub>2</sub> imitiert in der Produktion, in der Verschrottung des Alten und so weiter, weiß am Ende eigentlich auch keiner so konkret. Das ist glaub ich eine Herausforderung, die ganz generell gilt. Die jetzt gerade für uns weils eine sehr spezifische Kennzahl ist, insbesondere gilt, aber ich glaube auch bei den anderen, dass die Größen sehr abstrakt sind und die Beeinflussbarkeit schwierig ist. Was wir zum Beispiel haben, ist, wenn man die Dienstreise bucht, im Flug steht hier die Connection von hier nach wo auch immer, sind 600 weiß nicht Kilo CO<sub>2</sub> wird imitiert und wenn du hier umsteigst, sind es 790 oder so. Dafür ist die Flugzeit toller oder was weiß ich du musst nicht so früh aufstehen. Also man hat das schon als eine weitere Entscheidungsgröße und das ist auch, wird auch darauf hingewiesen, dass man da gucken soll und dann auch entsprechend seine Entscheidung fällen soll. Da hat man es dann einmal schwarz auf weiß und sieht auch mal dann die Werte gegenübergestellt. Da geht es auch, einmal soll man hingucken, primär sollte man vielleicht sagen, muss ich überhaupt fliegen. Das sind auch so Dinge, die jetzt nicht so der Vergütung an sich zu tun haben,

aber wo man als Individuum mal die Chance hat und auch mal schwarz auf weiß, über welche Werte spricht man hier überhaupt. Aber ich sehe das schwierig. Du kannst jedem Individuum sagen, du darfst pro Jahr maximal 1000 Seiten drucken. Aber wer will das zählen und was ist wenn ich aber mehr drucken muss, was soll ich dann tun? Das ist für viele nicht greifbar genug und das ist eine Herausforderung, die viele haben werden. Ich bin gespannt, was rauskommt bei euch, was die anderen gesagt haben. Weil es muss ja eine Lösung geben langfristig, um die Leute dahin zu bewegen, dass sie sich auch dann entsprechend in den alltäglichsten Themen umorientieren. Ich glaube, bei einer Dienstreise schaut dann jeder hin, den es interessiert. Aber es sind viele andere Themen, wo es eben nicht auffällt. Genau. # [0:33:48.0] #

68 I1: Ich muss jetzt noch einmal vielleicht ein bisschen blöd nachfragen, aber bei dieser Kennzahl von euch, bei diesem Average Efficiency Index, ich hatte das jetzt eben so verstanden, dass sich das hauptsächlich quasi auf die Flotte bezieht und / # [0:34:04.0] #

69 B: Ja, tatsächlich nur, nicht hauptsächlich, nicht ausschließlich. # [0:34:07.0] #

70 I1: Okay. Also sowas wie Dienstreisen ist da gar nicht mit drin? # [0:34:11.0] #

71 B: Nein, das war jetzt nur ein Beispiel, was man sonst auch machen könnte, wo du es vergleichbar machen kannst. Deine Frage war, welche Herausforderung hast du damit? Ich fände es ganz schwierig, wenn wir sagen würden, wir imitieren jetzt, ich habe überhaupt keine Größenordnung, sagen wir 17.000 Tonnen CO2 und wir wollen im nächsten Jahr nur noch 15.000 emittieren. Ich wüsste nicht, wo ich angreifen sollte, ich persönlich. Ich glaube, es geht ganz vielen so, welche Businessentscheidungen oder welche auch persönlichen, individuellen Entscheidungen führen zu, was? Wie groß ist der Impact? Dann muss ich jetzt, geht es mit dem Laptop vielleicht noch zwei Jahre? Oder ist es so schlimm, der Impact ist eh nicht so gering, dann kann ich ihn auch austauschen, keine Ahnung. Ich wüsste ehrlich gesagt auch nicht, wo ich es herkriegern sollte, solche Kennziffern. # [0:34:53.0] #

72 I1: Ich glaube, jetzt habe ich deinen Punkt besser verstanden. Danke, dass du es nochmal so ausgeführt hast. # [0:34:59.0] #

73 B: Kein Problem. ##

74 I1: Und jetzt konkret bezogen auf diese eine Kennzahl, die ihr eingeführt habt vor einigen Jahren bei [Unternehmen B]. Du hast gesagt, es war schwierig, das erstmal zu verstehen, was das eigentlich ist. Es war einigen Personen nicht bekannt. Gab es da noch andere Konflikte, die im Rahmen der Integration aufgetreten sind? Gab es da irgendwie einen Widerstand dagegen? Oder wurde das eher so hingenommen? # [0:35:28.0] #

75 B: Ja, ein bisschen Zwischenwiderstand wurde hingenommen. Man hat natürlich nicht so eine Wahl, dir wird sozusagen das angeboten, hier nimm dieses Incentive und das berechnet sich wie folgt. Du kannst es nicht so richtig beeinflussen. Und die Zielsetzung ist eh schon passiert, du kannst nicht mitreden. Wenn ich mit meinem Chef meine persönlichen Ziele bespreche, kann ich auch sagen, was erwarte ich. Ich kann ein bisschen in Führungszeichen Widerworte geben und sagen, hey, ich verstehe, dass ich meinen Umsatz um 10% steigern soll, aber das Marktumfeld gibt es nicht her, lass uns bei 8% einigen oder so. Das kann ich machen. Das sind sozusagen Ziele, die sind extern schon geben, mit dem Finanzvorstand am Kapitalmarkt hinterlegt. Die sind so, Punkt, als Company haben wir uns so verschrieben, das müssen wir haben. Und dann hast du diese, die Leute wollen es verstehen, aber tun sich auch

schwer, sind so ein bisschen unsicher in puncto realistische, was ist die realistische Zielerreichung, kann ich da anvisieren. Und viele sind halt diese anderen, in Anführungszeichen etwas klassischeren KPIs, die man halt kennt. Das ist eine Erziehungssache am Ende, nur über die Dinge sprechen und dann lernen die Leute das auch. Wir definieren uns seit Jahr und Tag über unseren EBIT als Beispiel. Vor ein paar Jahren kam das Return on Invested Capital neu dazu, da wussten viele auch nichts mit anzufangen. Jetzt ist das eine Standardgröße, die sich auch im Jahresbericht, sich im Finanzbericht findet. Jeder kann das nachgucken, sagen, unser Ziel ist 12%, wir haben 14, aha, super. Wenn diese andere, die Average Efficiency Ratio, nicht drinsteht, kann sie keiner nachlesen bisher und das ist auch nicht in den Köpfen drin. Sprich die Zahlen sind einfach sehr abstrakt. Aber Widerstand an sich, ja, eher Verunsicherung vielleicht ein bisschen. # [0:37:12.0] #

76 I1: Okay, ja, spannend. Und gab es auch Zielkonflikte, die sich mit zum Beispiel jetzt individuelleren, kurzfristigen Zielen bei einigen Mitarbeitenden ergeben haben? # [0:37:27.0] #

77 B: Das kann ich so konkret nicht sagen, aber es ist theoretisch denkbar und damit wahrscheinlich, ja. Weil, ich hätte ja gesagt, als ein Beispiel, wenn du ein bisschen langsamer fährst, verbrauchst du einfach weniger Treibstoff und es gibt natürlich andere Gründe, wo man sagt, es gibt Gründe, dass ich schneller fahre, wenn ich beispielsweise eine Prämie bekomme, dass ich besonders schnell XY ausliefere. Oder ich kann eine Tour öfter fahren, wenn ich es schneller mache. Das kann durchaus zu Zielkonflikten führen, wenn jemand da eine, beispielsweise die Auslastung von irgendeinem Schiff oder einer Strecke, die wir haben, ein Trade wie wir es nennen, sozusagen, auch als Ziel bei sich drauf habt, persönlich, kann das ein Zielkonflikte auslösen, ja. Das ist so. # [0:38:09.0] #

78 I1: Okay. Aber das wurde jetzt nicht konkret irgendwie an euch als Problematik herangetragen? # [0:38:16.0] #

79 B: Nicht konkret tatsächlich, aber ich habe das sozusagen in der Theorie diskutieren hören, ja. # [0:38:23.0] #

80 I1: Okay. ##

81 B: Also ohne Namen, ich kenne jetzt keine, deswegen ist es ja auch irrelevant, aber es gibt, wie gesagt, diese Fälle, wo das dann / Und du hast, also was ich, das ist halt insoweit spannend, als dass ich, ich würde sagen, den Bereich, den ich in meinen persönlichen Zielen habe, den kann ich auch persönlich beeinflussen im Idealfall, wohingegen diese andere Zielgröße halt für das gesamte Unternehmen oder für das, was in das Unternehmen gilt und damit sehr abstrakt ist. Und ich mag dann vielleicht in einem Teilbereich des Unternehmens tätig sein, in dem ich auf die keinen Einfluss habe. Das hattest du ja auch gefragt, ne? Sprich dann fokussiere ich mich auf diese eine Größe, an der ich eben halt, die Stellschraube, die ich in der Hand habe und sehe zu, dass ich da dann zu einer hohen Zielerreichung beitrage und muss die anderen dann zwangsläufig ein bisschen außer Acht lassen. Genau. # [0:39:11.0] #

82 I2: Da würde ich gerne einmal kurz zwischenfragen, weil du ja gesagt hattest, wenn ich das jetzt richtig abgespeichert habe, dass das die Integrierung von Nachhaltigkeitszielen in die persönlichen Ziele, ist ja bei uns auch möglich, auch auf unteren Leveln, und dann eben für die Kurzzeit Incentives. Und du hattest ja gesagt, dass das aber eben gar nicht so genutzt wird bei uns. Kannst du dir da, also weißt du die Gründe dafür? # [0:39:40.0] #

- 83 B: Ja, keiner auf die Idee gekommen bisher, weiß ich nicht. Kannst da ja irgendwas hinschreiben, ne? Also nicht irgendwas, natürlich, das soll alles sinnig sein. Aber wenn in deinem Teilbereich, das ein relevanter, also sagen wir, du leitest ein kleines Country-Office mit zehn Mann und du kannst ja reinschreiben, du sollst die Kosten, also weil du den Umsatz nicht steigern kannst, sollst du die Kosten verringern. Das kannst du zum Beispiel auch machen, indem du die Stromkosten niedrig hältst, indem du die Mitarbeitenden nicht zu viel pendeln lässt, indem du sie ein bisschen mehr zu Hause lässt, damit insgesamt die Ressourcen am Office ein bisschen weniger verbraucht, das Gehalt bleibt gleich, die verbrauchen die gleichen Ressourcen nur zu Hause, ist dir aus betriebswissenschaftlicher Sicht egal, weil das ist nicht, ne, so, dann hast du auch mehr Output generiert, indem du auch die Kosten gesenkt hast. Das ist nicht primär ein, also das ist jetzt ein bisschen an deinen Haaren herbeigezogenes Beispiel, aber da kannst du theoretisch sagen, das hat am Ende auch einen Einfluss auf die Umwelt, auf Nachhaltigkeit und so weiter, vielleicht auch wenn es das nicht primär hatte, aber du kannst es theoretisch machen, wenn du möchtest. Nicht zu sagen, in meinem persönlichen Ziel, ich soll hier richtig Müll trennen, das ist vielleicht ein bisschen albern, das wird sicherlich nicht stattfinden, ne, aber sobald du es irgendwie mit Kennzahlen, sprich mit Geld, mit was auch immer, verknüpfen kannst. Beispiel auch in der Einkaufsabteilung, im Procurement kannst du es auch sagen, wir stellen auf nachhaltige IT um, das geht auch in Initiativen dahingehend, da kannst du auch sagen, wir haben aktuell, ist der Ressourcenverbrauch X und der soll künftig nur noch Y sein und dann hast du irgendwie eine Zielerreichung über wie viele Jahre auch immer, die kannst du dann unterbrechen in Jahreszeiträume und dann kannst du das in persönliche Ziele schreiben. # [0:41:13.0] #
- 84 I2: Okay, und nur auch nochmal für das Verständnis, das würde dann für alle Mitarbeitenden gelten oder quasi auch nur dann für die, die die Incentives dann integrieren? # [0:41:23.0] #
- 85 B: Achso, naja, das wird wenig genutzt, ich nehme das an, weil natürlich diese wirtschaftlichen Kennzahlen eigentlich überwiegend sind, oder du hast viele Leute, du sagst, Projekt XY muss gemacht werden, wir wollen von A auf B umstellen, wir wollen dieses und jenes IT-Tool einführen, das sind alles die üblicheren Ziele immer, aber Zielvereinbarung gibt es auf allen Leveln, mehr oder minder, da kannst du immer diskutieren, sind das dann Teamziele oder individuelle Ziele, da bist du halt relativ frei, aber es gibt, was du meinst, es gibt keine Verpflichtung, drei Ziele zu vereinbaren, davon, soll eines ein Nachhaltigkeit Ziel sein, also man kann theoretisch dreimal sehr ähnliche Ziele reinschreiben. # [0:42:05.0] #
- 86 I1: Dann noch kurz eine Frage dazu, gerade jetzt so bei der Unternehmensgröße von [Unternehmen B], siehst du das als eine sinnvolle Idee, das für alle Mitarbeitende einzuführen, gerade wenn man jetzt vielleicht auch wirklich zur Richtung Pflicht von Integrierung von ESG-Zielen in die Vergütung denkt, oder was würdest du da, so vielleicht auch Thema Herausforderungen? # [0:42:30.0] #
- 87 B: Ja, ich finde es persönlich, also ich finde es glaube ich schon gut, ich finde es auch sinnvoll, die Herausforderung wäre das Ganze mit Leben zu füllen, weil, um das Ganze nicht in Worthülsen ausarten zu lassen, wenn du sagst, du machst jetzt verpflichtend drei Ziele, das ist so eine übliche Größe, auch das haben wir nicht, du kannst theoretisch auch fünf haben, irgendwann wird es halt sehr, sehr aufwendig, wenn du dann acht Ziele hast, davon jetzt eins ist ein ESG-Ziel, das ist halt irgendwie albern von der Gewichtung her, und wenn du sagst, ich habe drei, davon muss eins verpflichtend ein ESG-Ziel sein, muss halt auch sichergestellt sein, dass es ein realistisches, relevantes Ziel ist, was zumindest der Abteilung erstmals bringt, jetzt nicht unbedingt gleich X als Ganzes, aber zumindest der Abteilung, und wenn du jeweils

ein Drittel des Efforts in der Abteilung dahingehend hast, dann hast du ja auch als Gesamt Company einen Impact. Ich glaube, das ist schon gut, es wird noch ein bisschen dauern, bis man da genug Ideen und auch Projekte, Initiativen gesammelt hat, oder auch Best Practices kennt, was konkreter gemacht werden kann. # [0:43:34.0] #

88 I1: Würdest du in dem Kontext dann noch sagen, dass die Messbarkeit von diesen Zielen eine Herausforderung wäre? # [0:43:42.0] #

89 B: Ja, auf jeden Fall. Sehe ich schon so, weil sie so abstrakt ist. Wenn du jetzt die beiden Beispiele mit imitierten CO<sub>2</sub>-Tonnen als Beispiel und mit dem Gesamt Company oder als diese sehr spezifische Schiffsfahrtskennzahl, das würde ich schon so sehen. Du kannst natürlich immer sagen, Teilnahme am sozialen Tag X, Y, wir machen dann auch Aktionen in den Tropen, eher, dass wir dann irgendwelche Markofenstrände reinigen von Müll oder so. Das ist total super, aber zu sagen, du nimmst an einem dieser Aktionstage teil, finde ich als Ziel, das ist für mich ein bisschen / # [0:44:17.0] #

90 I1: Schwierig. ##

91 B: Das kannst du sehr leicht messen, ja oder nein. Es gibt diese Einmalaktionen, die man dann macht, aber es ist halt nichts, was wirklich im nachhaltigen Sinne nachhaltig ist, sondern halt nur so. Bisschen Richtung PR eher. # [0:44:37.0] #

92 I1: Gibt es denn noch weitere Überlegungen oder Einblicke, die du hinsichtlich nachhaltigkeitsorientierter Vergütung für alle Mitarbeitenden für dich gesammelt hast, die du uns mitteilen möchtest, wo du jetzt sagst, da habt ihr ja gar nicht drauf geachtet bei eurem Interview? # [0:45:00.0] #

93 B: Nee, das nicht, aber es gibt durchaus Companies, die auch sagen, dass sie die Besetzung der Teams Varietät oder so als Ziel mit haben. Das kann man ja ab einem gewissen Managerlevel machen. Es ist ja mittlerweile bekannt, dass der Grund für die geringe Prozentzahl an weiblichen Führungskräften auf Vorstandsebene oder auch auf den ein zwei Ebenen darunter am Ende daran liegt, dass der Unterbau nicht gestärkt wird. Da kann man im mittleren Management schon starten einfach die Ziele anders zu setzen oder das als eines der Ziele mit auszugeben. Das ließe sich in unserem Fall, aber auch bei sicherlich sehr vielen anderen Unternehmen, auch an der Konzernstrategie und an dem, was sonst verbreitet wird und wie das Unternehmen auch gesehen werden möchte. Das lässt sich damit schon immer auch gut untermauern. Insoweit sehe ich da durchaus Potenzial. Aber bahnbrechende Themen, die ihr vergessen habt, das ist es. Also wenn man so spricht mit anderen Leuten meines Standes, dann ist der Drive auf AI ganz anders. Das ist immer noch ein Thema. ESG es in der Forschungsvergütung war, ist es ein Thema. Aber wie ihr richtig sagt, in Leveln darunter hat es das nicht immer geschafft. Auch bei uns ja nicht. Theoretisch ist das alles machbar. Ich sehe diese Herausforderung in der Mathematik, zu sagen, dein Zielwert 100 ist der, also ist 120 so und 80 so. Weil das einfach die Messbarkeit aus meiner Sicht schwierig ist. Aber ich lasse mich gerne als Besseren belehren. Wenn ihr Beispiele habt, genau, das ist es. Ich sehe da gerade nicht den Fokus drauf. Und Gender Pay Gap ist halt ein Riesenthema. Aber nicht in der Incentivierung, sondern in der Basisvergütung im Wesentlichen. Da ist es auf jeden Fall ein Thema. Auch dazu, wir haben ganz punktuell mal Anfragen dazu. Komischerweise muss ich sagen. Wir probieren es darauf vorzubereiten. Auch die Legislatur wird künftig etwas stringenter wird bei uns. Aber es ist komischerweise (lachen) noch kein größeres Thema bei uns. # [0:47:33.0] #

- 94 I1: Okay, spannend. Ich glaube, dann würden wir jetzt auch schon zum Abschluss des Interviews kommen, wenn I2 keine Frage mehr hat. Mir ist nur aufgefallen, dass ich eine Kleinigkeit am Anfang vergessen habe, dich zu fragen. Und zwar habe ich vergessen, dich zu fragen, ob du noch einmal so in zwei Sätzen deine Position beschreiben könntest. # [0:47:56.0] #
- 95 B: Ja, kann ich machen. # [0:47:58.0] #
- 96 I1: Danke. ##
- 97 B: Ich bin / Gerne (lachen). Die Position nennt sich Manager Global Compensation Benefits. Wir haben also, sind am Standort [Musterstadt B], hier im globalen Head Office von [Unternehmen B] tätig in einem Team von zwei bis drei Leuten, je nachdem, wie man es zählen möchte. Und wir machen die globale Vergütungsstrategie des Unternehmens. Das heißt, wir kümmern uns um die Incentivierung, Kurzzeit und Langzeit. Also sozusagen Bonus Incentives. Und wir haben irgendwie die Gehaltserhöhung global bei uns auf der Agenda. Zusätzlich dazu kümmern wir uns um die Führungsebenen 1 und 2 unterm Bonus, die sind dann Levels 2 und 3. Das liegt sozusagen bei uns im Bereich als HR Business Partner. Und dann alles an Benefits, wobei Benefits halt nicht so global skalierbar ist, weil wir da sehr viele lokale Unterschiede haben. Wie es sich sozusagen kulturell bedingt, aber auch infrastrukturelle Themen. Deswegen ist da eher eine Governance-Rolle, würde ich es eher mal nennen. Wir haben Ideen, machen Best Practice Austausch, aber wir können jetzt nicht überall company bike einführen, das ist einfach nicht machbar. Aber man kann es auch schon sagen, es wäre schön, wenn man in dem Bereich mal gucken würde und das wäre dann eher lokal umgesetzt. # [0:49:18.0] #
- 98 I1: Cool, dann vielen, vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast. Falls du nochmal irgendwie dir bewusst wirst, dass du irgendwie einen Kontakt hast, der auch in einem anderen Unternehmen in dem Bereich tätig ist und da irgendwie ganz weit mit da vorne ist, würden wir uns natürlich sehr über eine Empfehlung von dir freuen. Ansonsten sind wir auch immer auf der Suche nach Interviewpartnern, die jetzt Mitarbeitende sind und selber von diesen Komponenten betroffen sind. Da wollten wir auch mal fragen, ob es vielleicht bei X jemanden gibt, bei dem du dir vorstellen könntest, dass der uns dann auch interessante Insights geben könnte, wie das quasi aus Mitarbeitersicht ist. # [0:50:10.0] #

## Anhang 5.3 Expert\*inneninterview 3

1	Interviewte Person: Person C (B1) Person D (B2)
	Interviewende: (I1), (I2)
2	Datum: 01.12.2023
3	I1: Was verstehen Sie intern unter Nachhaltigkeit und welche Relevanz wird ihr im Unternehmen zugeschrieben? #00:00:07#
4	<p>B1: Naja wir sind beim Thema Nachhaltigkeit also ich sag mal, wenn ich jetzt diese Frage beantworte, dann würde ich sagen, dadurch, dass wir ja auch ein sehr junges Unternehmen sind, wir sind ja, ich weiß nicht, ob ihr das recherchiert habt, ja, also quasi jetzt erst anderthalb Jahre alt. Wir sind ja letztendlich eine neue Marke, die aus der vorhergehenden Kraftwerksparte von Unternehmen xy und einem sehr etablierten französischen Windkraftunternehmen gebildet wurde. Von daher, wieso sag ich das? Weil wenn ihr fragt, was versteht ihr unter Nachhaltigkeit, dann denke ich, muss man erstmal festhalten, dass wir als Unternehmen sicherlich noch nicht an der Stelle sind, dass wir so ein, wie sagt man im Englischen so schön, so ein shared understanding haben, was wir hier meinen. Also das ist sicherlich ein Prozess, wo auch viele Perspektiven eingeholt werden sollen und auch, das muss kollaborativ sein. Ich denke, ein Meilenstein bei der Frage wird dann nächstes Jahr sein, wenn wir unseren ersten Gruppen-Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen, wo wir natürlich dann auch, wie sagt man so schön, auch ein bisschen inzentiviert werden, uns zu gewissen Schlüsselthemen auch mal zu positionieren, also kommunikativ zu positionieren. Das heißt also, wenn ich jetzt vielleicht gleich noch versuche, eine Antwort auf die Frage zu geben, ist das irgendwie so ein Zwischenband und stückweit auch vielleicht meine Sicht, aber noch nicht die Unternehmenssicht. Insgesamt muss man sagen, dass wir im Unternehmen hier sicherlich sehr große Unterschiede haben, was auch die Reife bei dem Thema anbelangt. Wir haben also eine französische Einheit, die eben, wie soll ich sagen, die wir sehr lange mit den Themen auch auseinandersetzen, schon auch verschiedene Positionen, Policies, Indikatoren, Standards, Projekte etc. aufgebaut haben. Wir haben eine andere Einheit, die Unternehmen xy, die also gerade der Rest, außerhalb von Frankreich, wo man sicherlich sehr stark am Anfang steht und das Thema Nachhaltigkeit vielleicht ganz eng aktuell noch gesehen wird im Sinne von, ja, irgendwie so ein strategischer Begriff für den Unternehmenserfolg, aber sicherlich noch, ich denke, ich befinde mich noch sehr am Anfang, was so irgendwie eine reflektierte Auseinandersetzung mit der Nachhaltigkeitsagenda, wie sie etwa die SDGs oder Global Compact oder verschiedene andere Rahmenwerke vorsehen, aber hier sehr am Anfang. Und vielleicht erst mal so zum Einstieg, man kann da jetzt auf diese Frage natürlich noch ganz lange was antworten. [Person D]? #00:03:10#</p>
5	<p>B2: Genau, vielleicht nur noch ergänzend dazu, also erstmal, was wir schon, glaube ich, sagen können, wir denken nicht nur, dass wir deshalb nachhaltig sind, weil wir in einer nachhaltigen Branche sind, also das allein macht jetzt nicht die Nachhaltigkeit aus, sondern die Nachhaltigkeit, die muss man darüber kommen, wie man sich verhält und wie man wirtschaftet sozusagen. Um vielleicht nur noch mal zu unterstreichen, was [Person C] gesagt hat, ich habe gerade mal parallel hier geguckt, wir haben für dieses Jahr ja Unternehmensziele vereinbart und die kann [Person C] jetzt besser als ich wiedergeben, deswegen gehe ich jetzt nicht ins Detail, aber man sieht auch so ein bisschen anhand der Ziele, die wir jetzt auf Gruppenebene für das Thema ESG dort haben, das unterstreicht noch mal so ein bisschen den Reifegrad, weil die Ziele jetzt, ohne jetzt alle aufzuzählen, doch eher dahingehend überhaupt mal das</p>

Reporting und die ganzen Strukturen und die Komitees und so weiter aufzubauen, sodass wir dann im nächsten Jahr den nächsten Schritt eigentlich machen können und dann verbindlicher, detaillierter und so weiter das runterbrechen können.  
#00:04:16#

6 B1: Aber, also danke [Person D], vielleicht wirklich noch eine Ergänzung, natürlich verstehen wir auch die mittlerweile ja vielleicht so ein bisschen als Kernthemen identifizierten Bereiche, Nachhaltigkeitsagenda, also dass auch wir, trotz dass wir erneuerbare Energien haben, mit unseren Lieferketten international beim Thema Klimawandel Handlungsfelder haben, beim Thema Ressourceneffizienz, beim Thema Landnutzung, R ist für uns ein großes Thema als, ja, wir sagen sehr flächenintensives Unternehmen. Wir haben auf der sozialen Seite natürlich, da mal klassische Agenten wie Vielfalt identifiziert. Wir haben natürlich auch das, auch in unserer Branche nicht überraschend, das Thema Sozial- und Arbeitsstandards in der Lieferkette als ein wichtiges Handlungsfeld identifiziert und wir kennen oder ich, wenn man mich mindestens kenne, auch natürlich die mittlerweile sehr elaborierte Agenda beim Thema Corporate Governance, die ja auch mit rein zählt, also Anreize, Vielfalt, Unabhängigkeit in der Unternehmensführung. Also wir haben schon eine, wie soll ich sagen, eine Handlungsmatrix mit Handlungsfeldern und so weiter identifiziert. Also da sind wir schon, muss man sagen. #00:05:47#

7 I1: Okay, vielen Dank für die Beschreibung. Kannst du vielleicht nochmal so zwei konkrete Maßnahmen, die ihr schon richtig macht in dem Bereich, vorstellen?  
#00:05:59#

8 B1: Na ja, also wie gesagt, ich bin ja jetzt seit ungefähr einem Jahr da und ich sage mal, bei der Priorisierung ist auch ein Stück weit eine Ressourcenfrage. Also aktuell habe ich sozusagen noch eine Werkstudentin. Ich hoffe, das wird sich da noch ein bisschen Verstärkung ergeben. Aber es ist so, dass ich natürlich erst mal bei den Top-Prioritäten jetzt hier irgendwo angefangen habe, auf der Maßnahmensseite und das Top-Thema, was wir gerade also wirklich aus dem Geschäft heraus hier bekommen, ist das Thema Sozialstandards in der Lieferkette. Das muss man ganz klar sagen. Also da kein einfaches Thema, ganz schwieriges Thema, muss man ehrlich sein, in der Operationalisierung. Aber da ist es jetzt einfach so, dass wir da eigentlich jetzt kurz davor sind, so eine Policy aufzugleisen, wo wir uns wirklich sagen, dass wir zumindest beim Mindeststandard der Branche dann mitmachen. Das ist eigentlich so ein Top-Thema. Der zweite Bereich, wo wir auf Gruppenebene, denke ich, relativ weit schon sind, eben auch mit Unterschieden, ist so eher so behavioral. Also das ist auch, wo [Person D] sehr stark sich mit einbringt, wo wir auch sagen, wir können das nicht nur als abstraktes, sagen wir mal, Governments-Unternehmens-Thema sehen, sondern wir wollen eigentlich auch in unserem Selbstverständnis irgendwo auch das Verhalten vielleicht unserer Mitarbeitenden nicht nur einwirken, sondern auch befähigen. Hier im ganz konkreten, vielleicht abstrakt im Kleinen, aber eben doch genauso fürs Verhalten wichtigen, einen Unterschied zu machen, sei es beim Thema Dienstreisen oder beim Thema Mülltrennung hier im Büro usw. Das sind also vielleicht zwei Beispiele, die auch ein bisschen das Spektrum zeigen, auf dem wir hier unterwegs sind.  
#00:07:50#

9 B2: Also wir haben auch in diesem Jahr, um das vielleicht auch noch als eine Maßnahme zu machen, auf der (unverständlich)seite, wir haben dieses Jahr unsere Purpose- und Unternehmenswerte erarbeitet und auch sozusagen jetzt vorgestellt und versuchen, das jetzt immer tiefer zu verankern. Und einer der Unternehmenswerte ist halt auch responsible. Und dahinter steckt quasi, also auch in der Beschreibung sozusagen, dass ich im Alltag immer gucke, wie kann ich mich möglichst nachhaltig verhalten. Sei es bei der Essensbestellung sozusagen, wie die Verpackung dort gestaltet

ist oder wenn ich jetzt nach Frankreich fahre, wie ich zum Beispiel nächste Woche auf Dienstreise fliege ich da jetzt hin oder fahre ich da halt auch mal mit dem Zug. Also ich fahre mit dem Zug nächste Woche, das dauert zwar ein kleines bisschen länger, aber man kann auch im Zug super arbeiten dort im TGW und ist natürlich auch vom Carbon-Footprint besser. #00:08:52#

10 I1: Ja, richtig gut. Danke für die Erklärung. Jetzt würde ich gerne zur zweiten Frage übergehen und sagen, welche Rolle spielen die Mitarbeitenden eurer Meinung nach bei der Förderung von Nachhaltigkeitszielen im Unternehmen? #00:09:10#

11 B2: Also ich glaube halt, dass die Mitarbeiter eine wichtige Rolle haben, wenn es darum geht, die Effekte sozusagen aufzuerzielen. Denn ich finde es erstmal wichtig, dass insbesondere da auch das Management erstmal Farbe bekennt und klare Erwartungen sozusagen formuliert und sich dementsprechend verhält, sodass dann die Mitarbeiter sozusagen dem auch folgen können. Und der Hebel liegt sozusagen dann bei der Erreichung, während sich die Mitarbeiter dann auch entsprechend dessen dann halt auch verhalten und alle das versuchen in ihre tägliche Action sozusagen reinzumachen. Also das ist ein Aspekt für mich dabei. Der andere Aspekt ist natürlich schon auch, also wenn es darum geht, wie können Mitarbeiter das machen? Also ich sage mal, wir sind in einer Branche, wo wir relativ viele Überzeugungstäter sozusagen haben. Und die arbeiten jetzt nicht zufällig hier, sondern die wollen alle was in dem Bereich machen, was gut ist sozusagen tun. Und deswegen ist eine Einflussmöglichkeit sicherlich auch, keine Ahnung, ich sage mal jetzt im Rahmen von Mitarbeiterbefragung oder anderen Formen, die wir haben, aber auch da sozusagen vom Mitarbeiter sich einfach den Finger in die Wunde zu legen und zu sagen, okay, da sehe ich jetzt noch nicht, dass wir so weit sind, würde ich mir jetzt aber halt auch wünschen. Und ja, in allen Kommunikationskanälen, die wir zur Verfügung stehen, auch entsprechend vokal zu sein und das ein Stück weit dann auch einzufordern. #00:10:54#

12 I1. Okay, super. #00:10:58#

13 B1: Ja, ich würde da vielleicht auch noch was ergänzen wollen. Ich finde das ist sozusagen vielleicht die zentralste Frage, die auch, also jetzt aus meiner Sicht, ich denke, ich habe es schon so ein bisschen durchklingen lassen, ich bin natürlich jetzt bei dem Ansatz auch der Auslegung sehr stark eher auf dieser, komme von dieser Governance-Seite, ja, also ich klinge mal erstmal so ein bisschen, denke auch immer sehr stark so in so Policy, Prozess, Indikator, Kategorien, was sicherlich auch ein bisschen zu einer Versachlichung im Unternehmen beiträgt. Das hat also auch sozusagen jetzt eine Change-Perspektive einen guten Grund, vielleicht ein anderes Thema, aber am Ende des Tages sind es natürlich immer die Mitarbeitenden selber. Ja, man kann in jedem Unternehmen, also natürlich ist ein Unternehmen ein sehr engmaschiges Rahmenwerk von Vorgaben, Zielen und Begrenzungen über irgendwelche Regeln usw. Am Ende hat natürlich jede Mitarbeitende auch Entscheidungsspielräume, egal auf welcher Ebene. Ja, das muss man wirklich ganz klar sagen und wenn wir, wir leben ja hier auch erfreulicherweise in einem freiheitlichen Rahmen, ja, das heißt, es ist ja auch gewünscht, es geht ja auch um Innovationen, um, wie soll ich sagen, man will ja auch diese aktiven und proaktiven Beiträge der Mitarbeitenden fördern und diese Räume auch schaffen. So ist es sozusagen in allen Unternehmensbereichen, auch beim Thema ESG und Nachhaltigkeit. Das heißt, also wenn wir eine Policy beispielsweise jetzt für Beschaffung, nochmal so ein aktuelles Thema hier ausgleisen, dann, klar, gibt es da Vorgaben, aber am Ende des Tages gibt es in diesem Rahmenwerk dann immer wieder Stellen, wo es um Bewertung geht, wo es um aktives Einholen von Informationen oder eben nicht aktives Einholen von Informationen geht, wo es darum geht, auch mal gewillt zu sein, weil man eben motiviert ist, vielleicht mal out of

the box zu denken und nicht nur Plan-Dienstler-Vorgriffe zu machen. Also das heißt, am Ende des Tages braucht es dieses Verständnis schaffen und die Motivation schaffen, bei den Mitarbeitenden. Sicherlich nicht, wirklich nicht das Einzige, das muss man auch nochmal ganz klar sagen, weil Mitarbeiter, der nur will, aber der nicht befähigt ist, kann auch nichts erreichen, aber am Ende ist eben diese Motivation, der Wille sicherlich das, was am Ende unbedingt auch gebraucht wird und von daher ist es ein ganz zentraler Punkt, also auch immer wieder für Verständnis, Motivation für die Nachhaltigkeitsagenda zu werben. #00:13:58#

14 I1: Ich habe noch eine Frage, die Ergänzung. Okay, bei mir hat es sich gerade aufgehängt, aber ich würde einfach mal die nächste Frage stellen, wenn ihr möchtet. Im nächsten Block soll es um die Nachhaltigkeitsziele im Rahmen der Vergütung gehen und unsere erste Frage lautet, wie gestaltet sich die Integration von Nachhaltigkeitskomponenten in die Vergütung des Unternehmens? #00:14:38#

15 B2: Also erstmal grundsätzlich, wie wird das Thema Vergütungsstruktur bei uns aufgebaut. Jeder Mitarbeiter hat einen gewissen variablen Vergütungsanteil bei uns, neben dem monatlichen Grundentgelt. Wie hoch der Bonus oder der Auszahlungsbetrag ist, hängt bei uns an einem KPI-Monitor, den wir jetzt über das ganze Unternehmen aufgestellt haben. Dort sind verschiedene Zielkategorien drin, da sind sowohl businessorientierte, also Wachstumsziele drin, dort gibt es Ziele auch aus dem HR-Bereich, also die Richtung Recruiting kommen, welche Projekte wir umsetzen usw. Sodass jeder Bereich dort gewisse Ziele beisteuert und dann in Summe gibt es eine Zielerreichung daraus. Innerhalb dieses Monitors, vielleicht ist das eine Überleitung zu [Person C], haben wir natürlich auch ESG-Ziele. Vielleicht willst du noch was dazu sagen? #00:15:54#

16 B1: Ich habe natürlich für mich und mein kleines, hoffentlich wachsendes Department hier Ziele, die natürlich auch ins Unternehmen reinstrahlen. Aber ich glaube, um direkt mal die Brücke zu dem Kernthema, oder die Agenda, dieses Thema ESG in der Vergütung, in der Anreizsetzung, ist ja eher, dass man das wirklich bereichsübergreifend auch irgendwo implementiert. Also das heißt, der Status, wie gesagt, nochmal zusammenfassend, wir haben für den Bereich ESG, für dieses Kernteam Ziele, was sicherlich im gesamten Unternehmenskontext auch eine Wirkung entfacht, ich denke mal, das sind also auf (unverständlich) eins. Aber wir haben aktuell, wenn man jetzt einmal was konkret macht, also für Ziele, ich hatte vorhin einige Agenten genannt, aus dem Bereich Umweltschutz, aus dem Bereich Mitarbeiter, vielleicht eher so ein bisschen diese softeren Kategorien, Vielfalt. Wir haben keine Ziele, was irgendwie Lieferketten, Risiken oder Impacts anbelangt. Wir haben auch keine Ziele, die irgendwie auf, sagen wir mal, was eher unter diesem Filer Governance, also sprich, wie vorhin schon, so ausgeübene Unternehmensführung oder auch Themen wie, also sagen wir mal, Spielgebäude, über die wir niemand gerne sprechen, aber so Fragen von Korruption und so weiter. Also auch da haben wir jetzt keine Ziele, wo man irgendwo, ja, es darf keine Fälle geben, sonst kriegt jemand sein Geld nicht oder so. Also so was, also wir haben quasi, stehen da noch sehr am Anfang, muss man ganz klar sagen. #00:17:44#

17 I2: Oh, I1 ist ganz weg. Ich würde einfach mal übernehmen und direkt weitermachen. Vielleicht kommt sie ja gleich nochmal hinzu. Vielleicht nochmal ein bisschen konkreter, welche nachhaltigkeitsbezogenen Ziele sind in der Vergütungsstruktur integriert und wie hoch ist deren Gewichtung? #00:18:04#

18 B1: Also, wie gesagt, es gibt drei Ziele, gemein, im Prinzip für mich. Da geht es einmal darum, das sind schon, muss man sagen, also vom Impact her, das ist schon einiges für das erste Jahr. Also wir haben einmal ein Ziel, wo es darum geht, die Top-

Management-Ebene, also das heißt, je nachdem wie man es sagt, aber ich würde jetzt der Einfachheit sagen, so ungefähr zwei Level unterhalb CEO, plus minus, aber ich denke mal, das kann man jetzt so ganz grob mal sagen. Also Department Heads sind das im Prinzip. Da gibt es also ein Ziel, hier, also dass die aktiv jetzt bei der Entwicklung unseres Nachhaltigkeitsprogramms mitarbeiten. Dies wird gemessen über schriftliche Beiträge, also Eingaben, die dann in den Vorstand gehen. Also wo jetzt einfach, wie schon erwähnt, bei dieser Entwicklung der Agenda, bei der Festlegung von Zielen, Ambitionsniveaus, Indikatoren, Maßnahmen, Identifikation, also dass diese Entscheidungsebene hier letztendlich an die Agenda, die Nachhaltigkeitsagenda rangeführt wird. Der zweite KPI, auch das ist in ihrer Wirkung wirklich nicht zu unterschätzen, weil es letztendlich die Grundlage für die Vergütung, nämlich ein belastbares ESG-Indikatoren-System, was zwangsläufig die Frage stellt, was sind eigentlich die relevanten Indikatoren und wie messen wir die so robust, dass man darauf wirklich steuern kann. Und gerade das Zweite wird häufig vergessen, ist natürlich (unverständlich) aber das ist meine tägliche Arbeit. Und das Dritte ist eben die Entwicklung von ersten Policies, also neuen Governance-Strukturen für Nachhaltigkeitsthemen, wie schon erwähnt, das Top-Thema aktuell ist dieser Minimumstandard beim Thema Lieferkette, auch eben vor dem Hintergrund deutscher Gesetzgebung, europäischer Gesetzgebung, verschiedener anderer Treiber, aber auch das zweite Thema, was gerade einfach prioritär ist, wirklich nochmal beim Thema Umweltmanagement hier, gewisse Mindeststandards gruppenweit einfach sicherzustellen. Also da und auch da haben wir quasi Ziele formuliert, die ganz klar sagen, wir wollen bis zu einem Tag X hier diese Policies haben, was eben jedes Mal auch ein kollaborativer Prozess ist. Und genau, also das sind diese drei Ziele, die wir formuliert haben. #00:20:54#

19 B2: Ja, diese drei Ziele, die sind sozusagen innerhalb der ESG-Ziele gleichgewichtet. Und wir jetzt sozusagen insgesamt diese ESG-Ziele zu den (unverständlich) übertragen, müsste ich jetzt gleich nochmal nachgucken. #00:21:19#

20 I2: Und wenn diese Ziele dann erreicht werden, dann gibt es die Bonusauszahlung? #00:21:23#

21 B1: Also ich glaube, wir sind auch da noch mal so ein bisschen in der Entwicklung, aber der letzte Stand ist, so kann man ganz grob sagen, es gibt zwar auch eine technische Rechnung dahinter, aber soweit ich das richtig verstanden habe, fließen diese ESG-Ziele ein in ein Gesamtziel oder eine Gesamtvariable Vergütung für den Bereich BMO. Das ist also ein Riesensbereich, der eben HR beinhaltet, Legal beinhaltet, also verschiedene andere Zentralfunktionen. Die hier zusammengefasst im Bereich BMO, das heißt Business Management Operation. #00:22:04#

22 B2: Genau, also das ist quasi alles, was sozusagen Support-Funktion ist, wenn man so sagen möchte. Also um es vereinfacht nochmal zu sagen, wir haben halt eine gewisse Anzahl an Zielen, manche davon aus dem Bereich ESG, manche davon aus anderen Bereichen und dort gibt es eben Zielerreichungsgrade, also eine Range zwischen 0 und 150 Prozent. Und je nachdem, wie diese Ziele erreicht haben, da gibt es dann eben eine Prozentzahl, wie das erreicht wird und daran deutet eben die Höhe der Bonusauszahlung sozusagen. Also jeder hat einen definierten 100 Prozent Bonus sozusagen und wenn die Zielerrechnung höher als 100 Prozent hat, wird die Zahlung höher und wenn sie unter 100 Prozent ist, wird die Zahlung halt niedriger. #00:22:59#

23 B1: Und wenn ich noch etwas zufügen darf, es gibt hier auch noch eine, also sozusagen dieser Bonus, es gibt auch eine Team-Inzentivierung hier. Also das ist, ohne jetzt auf die Zahlen runterzubrechen, aber es ist zum Teil, also dann mein individueller

Bonus, aber zu einem größeren Anteil werden alle sozusagen Teams aus diesem BMO dann konsolidiert und es wird quasi für das Gesamteam BMO dann quasi aus diesen Einzelzielerrechnungen nochmal so eine Gesamtgenormte, also das ist einfach auch ein alter Punkt. #00:23:34#

24 B2: Also zum Beispiel ist es nicht so, dass jetzt für jedes Department nur die eigenen Ziele gelten, sondern sozusagen ja, die eigenen Ziele auch, aber im Zusammenspiel mit den anderen wird da quasi so ein Gesamtbild gemacht, dass man eben nicht nur so siloartig unterwegs ist, sondern eben ja, auch den anderen quasi dabei hilft, dass sie auch ihre Ziele erreichen. Weißt du, das ist ja der Ansatz dahin. #00:24:00#

25 I2: Ja cool und seit wann konkret gibt es diese nachhaltigkeitsbezogenen Ziele? Also ist das noch relativ neu oder genau, was waren so die Gründe auch für die Umstellung? #00:24:12#

26 B1: Seit diesem Jahr, also seit diesem Geschäftsjahr, seit diesem Januar im Prinzip. #00:20:17#

27 I2: Okay und was waren so die Gründe dahinter, hinter dieser Einführung? #00:24:21#

28 B2: Ja, also ich meine, kann ich jetzt auch wieder die Vorlage für [Person C] geben? Also um das Thema ESG sozusagen, kommt man ja immer weniger drum herum, ja, und die Relevanz. Also während vielleicht das vor ein paar Jahren noch so ein Nice-to-have-Thema halt irgendwie war, stellen wir schon fest, also gerade auch in der Branche, in der wir unterwegs sind, dass da man eigentlich, dass das immer mehr Gewicht bekommt, weil, also bei uns ist es tatsächlich auch so, kann man sagen, das kann [Person C] gleich, kann man vielleicht vertiefen, da hängen teilweise dran, ob wir Investorengelder bekommen, ja, also wenn wir quasi irgendwo Windparks oder Solarparks ausschreiben, da arbeite ich häufig auch mit institutionellen oder öffentlichen Investoren zusammen und die sagen ganz klar, bevor ich jetzt bei dir investiere, möchte ich mal deine Diversity-Quote bei Führungspositionen oder deine, wie heißt das, Fluktuationsrate, die möchte ich einfach sehen. Das heißt, wenn wir da nicht aktiv das managen, drohen wir einfach auch Gefahren, keine Kohle mehr von externen Investoren zu bekommen. Von daher ist das so und ich meine es gibt ja auch, [Person C], vielleicht kannst du das nochmal ergänzen, natürlich auch zunehmende regulatorische Zwänge, die das immer verbindlicher machen, auch entsprechend zu machen, von daher war das jetzt so der Beweggrund, das jetzt nochmal strukturiert dort aufzunehmen und werden wir sicherlich auch vertiefen in den nächsten Jahren. #00:25:59#

29 B1: Also ich denke, es sind wirklich, nochmal, es sind viele Gründe, die ich jetzt vielleicht herausheben würde, man kann da immer viel sagen, wieso machen wir ESG, ist am Ende die Frage, ja. Also der erste Grund ist, also ich bin jetzt, darf mittlerweile solche Sätze sagen, weil ich mache das seit 15 Jahren, man muss sagen, ESG ist wirklich im Kern einfach der Unternehmenssteuerung angekommen. Also es gibt ein breites Verständnis, dass die Steuerungsgrößen, die wir bei ESG ins Blickfeld nehmen, also eben, wie gerade schon erwähnt, Umwelt, Performance, Performance im Blick auf verschiedene Mitarbeitergrößen, Lieferketten, Governance-Themen, dass das ganz klar, da ist ja zum Beispiel auch Uni Hamburg, glaube ich, sehr gut zur Forschung, wirklich auch sehr klar mit den Mitteln des langfristigen Unternehmenserfolg zusammenhängt. Das sind (unverständlich) Größen, die am Ende sich im finanziellen Erfolg niederschlagen, also klare Handlungsfelder auch für eine moderne, zeitgemäße Unternehmensführung und Steuerung. Also ich denke, das ist schon, vielleicht damit zu beginnen, ein zunehmendes Verständnis, nicht überall, kann man auch hier in diesem Unternehmen sagen, aber mit vielen, nochmal, Führungskräften,

die ja gerade ein bisschen so, wie sagt man, über den Tellerrand hinausschauen, ihres ganz spezifischen Bereichs, wird es verstanden. Das Zweite, auch eher vielleicht nochmal strukturell, es ist einfach auch eine Erwartung von verschiedenen Anspruchsgruppen, also auch die Mitarbeitenden, die einfach auch erwarten, dass man bei gewissen Themen einfach eine Position hat, Maßnahmen hat, das gehört einfach, das kennen viele auch, muss man auch ganz klar sagen, wenn sie aus anderen Unternehmen zu uns kommen, dann wird das eben auch erwartet. Und dann die anderen beiden Punkte, die hat [Person D] schon angerissen, die will ich nur nochmal kurz unterstreichen. Also wir sehen wirklich hier, auch wenn ich meine eigene Arbeitszeit der letzten Monate, dann bin ich sehr, da wirklich in diesen Verkaufsprozessen involviert und bin hier eben dann beschäftigt, hier zu erklären, zu verweisen, dass wir an verschiedenen Policies dran sind und Daten einzuholen und einfach zu zeigen, dass wir gewissen Unternehmensstandards hier folgen oder kurz davor sind, das auch zu implementieren. Und um das abzuschließen, [Person D] hat es auch schon gesagt, wir sind natürlich mit Blick auf diese Reife auch wirklich angekommen, dass gewisse Standards mittlerweile aus Brüssel direkt oder hier aus [Stadt C] irgendwo letztendlich über Gesetze hier irgendwo auch nachgehalten werden und wir die einfach dann auch umsetzen, weil wir einfach sehen, dass der Gesetzgeber so vorsieht oder gewisse Indikatoren erhebt. Also das sind so diese vier Greifer, an mir war wichtig, dass hier nicht nur der Zwang, sondern dass wir auch wirklich einen positiven Case in dem Ganzen sehen für den langfristigen, mittelfristigen Erfolg des Unternehmens. #00:29:07#

30 I2: Ja, spannend. I1 willst du wieder übernehmen? Hast du noch Ergänzungen, bevor wir zu dem Hauptteil der Forschung kommen? Du bist gemutet. Bist du wieder bei uns oder soll ich weitermachen? Okay, ich mache mal weiter. Genau, jetzt kommen wir also zu unserem Hauptteil der Forschung und zwar interessieren wir uns explizit für die Chancen und Herausforderungen dieser Implementierung. Und vielleicht fangen wir einfach mal mit den Chancen an. Also welche Chancen ergeben sich aus der Einführung einer nachhaltigkeitsorientierten Vergütung? #00:29:55#

31 B1: Also zunächst erstmal möchte ich nochmal, also es ist sicherlich auch was, wo [Person D] vielleicht direkt nochmal aus seiner Sicht, ich glaube, dass Vergütungsintensivierung oder die Steuerung nach dem Blick auf die Vergütung ein ganz, ganz wirkungsmächtiges Governance-Instrument ist. Und da ist mir aber richtig dabei zu sagen, nicht nur naheliegend mit Blick auf, natürlich freut sich jeder, wenn er am Ende des Jahres noch mal ein bisschen was extra bekommt für die Weihnachtsgeschenke und so, oder Anfang des Jahres dann für Ostern, aber ich glaube, das ist sicherlich ein wichtiger Aspekt. Aber ich denke, was dabei häufig auch vergessen wird, ist, dass wir hier alle in einem unglaublich komplexen Alltag leben und so dieses immer wieder vornehmen, also ich meine, ich mache das und viele andere machen das auch, dass man, ich sage jetzt mal ein bisschen patzig, das auch irgendwie über seinen Schreibtisch pinnt, weil man irgendwie auch genau diese Orientierung, weil so eine Vereinbarung, so eine Zielvereinbarung ist ja in sich auch irgendwie so etwas wie ein kleiner Strategieprozess. Man fragt sich, was sind die relevanten Erfolgsgrößen für so einen komplexen Zeitraum wie zwölf Monate? Das ist ja auch so ein bisschen Blick in die Glaskugel und man macht sich diese Arbeit, diskutiert es mit Vorgesetzten und das ist dann auch irgendwo in diesem ultrakomplexen Alltag eine ganz, ganz wichtige Orientierungsgröße, auf die ich mich immer wieder zurückziehen kann, wenn es darum geht, meine knappe Arbeitszeit, Ressourcen irgendwo auch rational zu allokkieren. Also das ist nochmal vielleicht wieso eine Vergütung, so ein wichtiges Governance-Instrument ist, bevor wir vielleicht in die eigentliche ESG einsteigen. [Person D], bitte da nochmal. #00:31:55#

- 32 B2: Genau, also es ist die Frage, was so Chancen und Herausforderungen sozusagen sind. Also auf der Chancenseite natürlich, also wenn das Thema Vergütung sozusagen als Motivationsinstrument funktioniert, dann muss es natürlich mit den richtigen Themen belegen, sodass du dann sozusagen Traction auf diese Themen entsprechend drauf bekommst. Also das ist dann auf jeden Fall eine Chance, wenn man es so macht. Auf der anderen Seite, ich finde man muss bei dem Thema variable Vergütung, aber ich finde es immer auch so ein bisschen mit Vorsicht zu genießen und viele Unternehmen haben auch eigentlich so, der Trend sozusagen in den letzten Jahren war eher ein bisschen das Thema variable Vergütung auch ein bisschen zurückzuschrauben zumindest, wenn es jetzt um, wie messe ich das jetzt auf individueller Ebene so stark, sondern eher auf das ganze Unternehmen sozusagen betrachtet. Denn ich glaube, also wenn wir jetzt sozusagen die Mitarbeiter nur deswegen so handeln würden, weil es da eben die Vergütung ist, dann hätten wir die falschen Mitarbeiter irgendwie eingestellt. Also jetzt sozusagen die ganzen Hoffnungen darauf zu kippen, dass man das jetzt besser macht, weil das in der Vergütung verknüpft ist, muss man auch mit Vorsicht genießen. Ganz klar, da sehe ich sozusagen auch alles ein Risiko dabei. Es ist ja dann auch immer die Frage, bei solchen, das ist jetzt aber unabhängig von der Thematik Nachhaltigkeit, ist ja immer die Frage, inwiefern kann ich das eigentlich auch direkt impacten sozusagen, also diese Ziele, die dort stehen, was ist mein unmittelbarer Einfluss sozusagen als Mitarbeiter. Ja, von daher, also es hat Chancen, aber auch man muss vorsichtig sein, dass man nicht zu hohe Erwartungen sozusagen damit verbindet. Ich meine letzten Endes, eine Vergütungsstruktur sollte eigentlich immer der Ausdruck der Unternehmensstrategie auf Vergütungsebene sozusagen sein. Von daher muss das, wenn das erfolgreich sein will, zwingend sich ableiten. Und das ist halt auch wichtig, weil wenn du das halt nicht machst, das ist auch wieder ein Risiko, dann steuerst du dann gegebenenfalls halt auch falsch. Also es muss schon gut konstruiert sein und die Unternehmensstrategie muss klar sein, damit klar ist, welche Ziele dann auch bei der Vergütung stehen. #00:34:43#
- 33 B1: Also das denke ich würde ich direkt nochmal unterstreichen. Also ich glaube, wenn hier so ein bisschen auch vielleicht, was sind die Erfolgskriterien hier, dann ist das, was [Person D] sagt, ohne eine belastbare Integration von ESG und Nachhaltigkeit in die übergeordnete Unternehmenssteuerung, wo wirklich auch ein veröffentlichtes Papier steht, wo wirklich sagt, wo jemand, der CEO sagt, wir wollen den CO<sub>2</sub>-Ausstoß um so und so viel Prozent verringern zum Beispiel. Wenn es das nicht gibt, an quasi, wenn man nur die People Ebene sieht, dann wird das scheitern. Also es muss wirklich klar verankert sein, es braucht für jede individuelle Inzentivierung einen klaren Referenzpunkt in der übergeordneten Unternehmensstrategie. Also ich denke, das ist absolut eine Voraussetzung. Ein zweiter Punkt oder vielleicht jetzt mal nochmal ein bisschen, was ich so aus meiner Sicht als das Haupt, vielleicht den Haupt-Barrier sehe, hat auch [Person D] schon was sehr Interessantes reingeworfen. Also die Frage der Fehlsteuerung auf der einen Seite und auf der anderen Seite die Frage der Steuerbarkeit. Also was meine ich damit? Ich glaube, es gibt bei Top Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern immer so ein bisschen die Befürchtung, sicherlich auch, kann man ganz klar sagen, nicht unbegründet, dass wenn man so ein Steuerungssystem weitert, und das ist ja nicht nur mit Blick auf Mitarbeiter, sondern auch Entscheidungen beispielsweise, eine Beschaffungsentscheidung, dass das irgendwo zu einem, ja sagen wir mal, mindestens zu einer Konfusion führt oder sogar sich wirklich sehr negativ auf klassische Finanzsteuergrößen auswirkt oder die Verhandlungsposition geschwächt wird. Also das ist wirklich so eine, es ist eben auch etwas beruhigendes, sich so auf ganz enge Finanzkennzahlen zu konzentrieren, weil das hat man schon immer so gemacht und irgendwie ist es auch dann für eine individuelle Entscheidungssituation immer so, naja, ich habe halt auf die Kosten geguckt und ich habe halt irgendwie, und dann habe ich das entschieden und es hat, ja so,

und dann ist man auch ein bisschen aus der Schusslinie, während wenn man eine Entscheidung oder eine Inzentivierung weitet, wird die ganze Situation deutlich komplexer und man läuft immer das Risiko, wie gesagt, dass vielleicht auch ESG-Steuergrößen ein Stück weit instrumentalisiert werden, das ist sicherlich so, um irgendwo beispielsweise in der Verhandlung Flexibilisierung an anderer Stelle zu erreichen. Ich will jetzt nicht zu weit an der Stelle eingehen, ich denke, der Punkt ist klar geworden. #00:37:41#

34 B2: Also das fällt mir gerade auch noch ein Risiko ein, während [Person C] das gesagt hat. Also ein Risiko ist natürlich auch sozusagen auf der Entscheidungsseite, sozusagen immer bei gewissen KPIs auch die Relevanz zu erkennen. Also wenn man jetzt sozusagen selbst bei dem Bereich ESG sozusagen auf, keine Ahnung, irgendwelche Dinge wie Richtung Finanz und so gehen, das ist glaube ich angekommen sozusagen, ja, aber sozusagen, okay, warum sollen wir jetzt hier Frauenquote oder sowas im Management, sag ich mal ein bisschen ketzerisch, aufnehmen, ja, welchen Einfluss haben wir da drauf, das ist halt natürlich auch ein Risiko, dass das bei den Entscheidungsträgern auch ankommen und verstanden werden muss, bei solchen Zielen, die erstmal vielleicht ein bisschen schwerer greifbar sind, was die jetzt eigentlich mit dem Unternehmenserfolg zu tun haben, ja, also was bei Diversity und so angeht das ist ja häufig so ein mittelbarer Einfluss sozusagen, wie solche Geschichten haben. Also ich bin da vollkommen von überzeugt und auch ein Verfechter davon, aber ist vielleicht auch noch nicht in allen Vorstandsköpfen so angekommen, also die grundsätzliche Bejahung wahrscheinlich, ja, aber wenn es jetzt darum geht sozusagen, okay, da lassen wir uns jetzt dran und unsere Vergütung dran messen, dann ist man da vielleicht auch noch ein bisschen vorsichtiger und dann ist es halt auch ein Risiko, dass solche Geschichten dann in der Fläche zum Einsatz kommen. #00:39:12#

35 B1: Also das ist eigentlich genau der Punkt, also der, ein bisschen akademisch gesprochen, was ist der Business Case oder noch ein bisschen die Theorie dahinter, wie belastbar ist die, ja, also das hängt eben dann, welche Sicht haben die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger auf die Werttreiber und Erfolgstreiber des Unternehmens, das ist eigentlich die Kernfrage, ja. Wenn man, also woran glaubst du, macht sich mittelfristig der Erfolg dieses Unternehmens fest, ja, und die Antwort auf diese Frage gibt eigentlich den Raum vor, der Möglichkeiten, dann über weitergehende Prozesse, Strukturen, Anreize zu sprechen, ja. Wenn ich beispielsweise, jetzt nochmal um dieses Beispiel Diversity, ja, so ein Klassiker, wenn ich verstehe, dass unsere Branche hier, oder wenn ich glaube, dass unsere Branche vor allen Dingen auch getrieben ist von einer massiven Knappheit bei qualifizierenden Mitarbeitenden, und wenn ich dann glaube, dass also die Öffnung dieser Positionen auch eben für Menschen, das muss man jetzt mal sagen, die vielleicht, ja, also für alle, für eine vielfältige, also Hintergrund an Biografien und so weiter irgendwie zu öffnen, wenn das quasi der Schlüssel ist, um dieser Knappheit zu begegnen, dann habe ich auch quasi einen Case geschaffen für Diversity in der Steuerung. Wenn ich aber irgendwie glaube, ich sage das mal ein bisschen zugespitzt, es wird unbegrenzt den Top-Ingenieur mit 20 Jahren Erfahrung, und den kriegen wir dann halt. Wir wollen jetzt unsere Projekte, was weiß ich, dreifachen, und die kriegen die Leute dann. Das sind halt dann diese erfahrenen 10 Jahre Ingenieure, die sind halt dann da. Wenn ich das glaube, dann habe ich eben auch wiederum vielleicht weniger Anreiz, in Diversity zu investieren, um es mal konkret zu machen. Und wenn ich das eben nicht glaube, denke ich, wir müssen uns irgendwie öffnen, wir müssen Leute entwickeln, wir müssen auch Leute nehmen, die auch wahrscheinlich nicht in das McKinsey-Harvard-MBA-Raster fallen und so weiter. Also so ist es irgendwie, wird aus der Sache ein Schuh. #00:41:35#

- 36 I2: Ja, spannend, vielen Dank. Vielleicht nochmal zum Thema Herausforderungen, wenn wir jetzt nochmal ein bisschen anders denken, in Richtung Implementierung vielleicht, gab es da vielleicht sogar auch eine gewissen Zielkonflikte zwischen verschiedenen Zielen, also wenn man vielleicht mal ökonomische und Nachhaltigkeitsziele betrachtet, oder genau, was können Sie dazu noch sagen? #00:41:54#
- 37 B1: Ja, natürlich, diese Zielkonflikte sind halt immer dann, wenn es ernst wird, mit der Hand zu greifen. Das ist ja dann auch meine Arbeit, also ich sage mal, als ESG-Manager ist man ja auf ganz vielen Ebenen gefragt, also was die Kompetenzen und jetzt mich da, aber genau dann die Sprache eines Beschaffers, der halt tagtäglich immer nur in Verfügbarkeit, Preis, Lieferrisiko, immer so, der hat ja diese Rationale, das soll er ja auch, und da jetzt irgendwie anzuknüpfen und zu erklären, ja, dass jetzt auch andere Kriterien hier noch worden sind, das ist genau dann die Kunst, also ja, Zielkonflikte gibt es, aber meine feste Überzeugung, Zielkonflikte können immer auch überwunden werden mit dem richtigen, sagen wir mal, Governance-Instrumenten, Risikomanagement-Themen und so weiter, das führt jetzt hier zu weit, es gibt immer Lösungen, aber wichtig ist erstmal, diese Zielkonflikte wirklich auch irgendwie klar zu greifen und, das ist eben entscheidend, ein Bewusstsein und eine Bereitschaft im Team zu haben, da auch irgendwie mal drüber hinaus zu kommen und nicht immer nur zu sagen, ja, wir haben den Zielkonflikt und es ist halt so, also das ist die große, das ist dann Change-Management. #00:43:10#
- 38 B2: Ja, und das betrifft ja nicht nur den Beschaffer, sondern auch auf Management eben sozusagen, ja, also im Endeffekt zugespitzt kann man ja sagen, machen wir jetzt halt ein bestimmtes Projekt nicht, ja, und lassen da sozusagen Geld liegen, weil dort gewisse Standards sozusagen nicht eingehalten werden, weil gewisse Nachhaltigkeitskriterien nicht erfüllt sind, das ist ja so ein Zielkonflikt sozusagen, der ja durchaus auftreten kann und deswegen ist dann halt, ja, einfach auch wichtig, wie das sozusagen, ja, von der Governance oder auch im Management sozusagen und von den, ja, Unternehmenswerten oder so definiert ist, wie geht man dann mit solchen Fragen um, ja, und da habe ich, also jetzt auch unabhängig von uns, schon unterschiedliche Herangehensweisen kennengelernt, also ich kenne halt Unternehmen, die sagen dann, die haben knallharte Kriterien, sagen, ne, wenn das nicht erfüllt ist, dann machen wir das auch einfach nicht und dann gibt es beispielsweise ja ein bisschen, wie soll ich sagen, flexibler agieren und, ja, es ist dann halt auch immer schwierig, also gerade in der heutigen Zeit, gerade wenn du eine Belegschaft hast aus Überzeugungstätern, wenn du sowas halt machst, dann kriegst du natürlich auch Fragen aus der Belegschaft, ne, ich bin, ne, so, ich bin doch jetzt hier hingekommen, um das und das zu machen, warum machen wir jetzt ein Projekt, wo es vielleicht nicht immer so ersichtlich ist, wie das jetzt zu dem, meinem Leitbild oder so passt, ne, also da gibt es schon Zielkonflikte, ja. #00:44:54#
- 39 I2: Okay, super, vielen Dank und wenn wir jetzt vielleicht doch nochmal genauer auf die Chancen auch gucken, was macht das vielleicht auch mit den Mitarbeitenden, wenn sie eben solche Ziele in der Vergütung integriert haben? #00:45:06#
- 40 B2: Also wie gesagt, das habe ich jetzt ja schon durchklingen lassen, wenn du halt eine Belegschaft hast, die eh so auf dem Trip ist, sag ich mal, ja, dann führt das schon dazu, dass die sich dann nochmal mehr sozusagen damit identifizieren, glaube ich und kann dann auch ein Faktor der Bindung sozusagen dann sein. Niemals das alleine, ja, aber das kann schon ein positives Puzzleteil sein, wenn sie sozusagen sehen, dass ihre eigenen Wertvorstellungen und Erwartungen sozusagen sind, auch hart sozusagen in der Governance des Unternehmens verankert sind. Also das kann dann schon, also wenn es dann auch entsprechend kommuniziert wird, auch einen positiven Effekt bei der Mitarbeiterseite haben. #00:45:53#

- 41 B1: Und wenn wir vielleicht wirklich jetzt nochmal, ja, bei dieser, das ist ja mit Blick auf die Frage, dann die Unternehmenskultur, also irgendwo dieses ganz wichtige Ziel, ich sag mal, sicherlich aus der HR-Sicht, ich will einen Ort schaffen, wo Leute sich, eine große Rotte, zu Hause fühlen, wo sie sich in fünf Jahren noch sehen, wo sie sagen, okay, das ist der Ort, wo ich jetzt auch, keine Ahnung, über Familiengründung nachdenke, also zum Ende des Geschehens, ja, und da habe ich schon, also dass da, also auch irgendwo, dass ein ganz starkes Signal ist, okay, wir wollen hier ein Unternehmen bauen, was irgendwo, ja, strukturell und, also wirklich sich als Teil der Gesellschaft begreift und sind hier kein, keine Ahnung, kein zweijahres Pop-up-Projekt, wo man irgendwie so beratermäßig sich mal zusammenfindet und irgendwie in zwei Jahren was hochzieht und dann wieder so auseinander geht, sondern wir wollen hier wirklich irgendwo eine Organisation bauen und da spielt es natürlich eine große Rolle, auch jetzt gerade dieser Punkt nochmal. #00:47:07#
- 42 B2: Ja, ich habe, hat ganz gut gepasst, weil wir haben jetzt gerade unseren neuen Purpose-Poster, auch, kann man jetzt nicht so gut sehen, aber im Hintergrund sieht man es, ja, also das ist halt unser Purpose, empower a sustainable world with green energy, also das ist so ein bisschen das, was auch unser, was ich eben sagte, was uns in unserem Mitarbeiter-Leitbild im Prinzip ist und wurde auch von Mitarbeitern sozusagen mitentwickelt. #00:47:38#
- 43 I1: Ja, richtig cool, ich hoffe, man kann mich mittlerweile wieder hören. Sehr gut, ja. Ja, danke, Entschuldigung, nochmal für die Unannehmlichkeit. Das ist kein Problem. I2, ich hätte jetzt auch nochmal eine kurze Frage dazu und zwar habe ich eben noch mitbekommen, dass diese nachhaltigen Vergütungsziele bei euch ja vor einem Jahr eingeführt wurden, richtig? #00:48:06#
- 44 B1: Ja. #00:48:07#
- 45 I2: Und kann man jetzt schon sehen, dass diese Ziele auch zu einer tatsächlichen Steigerung der nachhaltigen Unternehmensperformance führen oder ist das noch nicht so richtig ablesbar? #00:48:15#
- 46 B1: Also ich denke, da muss man nochmal referenzieren, was [Person D] schon gesagt hat, also die Ziele aktuell sind mit, ich sage mal zu 70 Prozent, wirklich auch erstmal auf so organisationale Ebene, also letztendlich die Organisationsstrukturen zu schaffen, also auch Bewusstsein schaffen, Indikatoren zu entwickeln und mit Blick auf die konkreten, ich sage mal Action Areas, dadurch, dass wir jetzt auch wirklich gleich ein ganz dickes Brett hier, eben diese Lieferketten-Thematik, ja, also da gibt es jetzt auch wirklich Veränderungen, in wie wir Dinge machen, ja, also ja, die gibt es und auch bei dem zweiten großen Handlungsfeld, das aktuell priorisiert ist beim Thema Umweltmanagement, also vor allem auch Sustainable Land Use hier als Unterthema, auch da gibt es jetzt schon deutliche Veränderungen, weil natürlich einfach das im Sinne einer, ja ein bisschen wie ein qualitätssichernder Prozess wirkt, wo einfach gewisse Sachen jetzt gründlicher nachgehalten werden und da auch einfach, ja, dann wirklich auf der Projektebene in Spanien und so weiter, Sachen jetzt nochmal ein bisschen gründlicher gemacht werden, was natürlich dann tangibel auch für die Umwelt-Performance dann dieses Projektes Einfluss hat. Also ja, eindeutig und there is more to come. #00:49:44#
- 47 I1: Okay, cool. Danke für die Ausführungen. I2, hast du noch weitere Fragen oder meinst du, wir können zum Abschluss des Interviews kommen? Perfekt. Dann hätten wir nämlich nur noch eine letzte Frage für euch. Gibt es eurer Meinung nach Einblicke, die wir auf jeden Fall noch brauchen für unser Forschungsprojekt oder Themen, bei denen ihr sagt, oh, die habt ihr jetzt aber ganz ausgeblendet? #00:50:13#

- 48 B1: Also ich denke, die Fragen, die wir ihr so stellt, die zeigen, dass ihr das Thema gut strukturiert habt irgendwie und uns, wie immer, wäre es interessant, dann auch mal das Ergebnis zu lesen. Ich denke, wir sind auch hier, ich denke, das kann man sagen, [Person D] und ich, weil wir das Thema auch natürlich irgendwie auf unserer Liste haben hier und da irgendwann, wenn es die Ressourcen erlauben, sicherlich auch nochmal ein bisschen genauer hinschauen werden. Von daher sind wir auch, ja, wir sind da auch im Lernen und freuen uns dann auch mal von eurer (unverständlich) Studie da was zu hören. #00:50:53#
- 49 I2: Ja, das teilen wir sehr gerne. Das wird auf jeden Fall veröffentlicht und ich denke auch, dass wir nochmal so eine Kurzübersicht, die ein bisschen kompakter ist als unsere große Studie ist, kommunizieren werden und euch natürlich nochmal gesondert schicken werden. Im Rahmen unserer Forschungsarbeit befragen wir nicht nur Compensation- und ESG-Experten, sondern auch Mitarbeitende, um auch nochmal die andere Seite besser zu verstehen. Und da wollten wir auch mal fragen, ob ihr uns vielleicht noch einen Kontakt zu einem Mitarbeitenden vermitteln könnt, der oder die auf jeden Fall diese nachhaltigkeitsorientierten Ziele auch im Teil der Vergütung drin hat. #00:51:41#
- 50 B1: Also da warst du gerade raus, I1. Also der Datus bei den ESG-Zielen ist der, dass wir für meinen Bereich drei Ziele definiert haben, die auch sehr gehaltsam sind, die auch sozusagen über den Bereich natürlich hinauswirken. Aber aktuell, wenn man das ganz Ende sieht, nur mein Bereich überhaupt ESG- oder nachhaltigkeitszuordbare Ziele hat. Von daher, ich denke, man kann vielleicht mal mit einem Mitarbeitenden allgemein zu dem Thema, ich weiß nicht, wie würden Sie das empfinden, wenn Sie jetzt plötzlich in der Beschaffung nicht nur Ziele haben, sondern auch irgendwie, okay, du musst eben so und so viele Mängel zu so und so einem Preis oder so eine Marge raushandeln oder wie auch immer, wenn da jetzt plötzlich noch andere Kriterien stehen würden, wie sehen die das? Weil ich halte das für eine ganz relevante Frage, ehrlich gesagt. Weil die werden dann sicherlich auch immer erst mal davon anfangen, wie hoch der ökonomische Druck ist. Und das muss man zum Ende schon auch nochmal sagen, dass wir hier in einem extrem kompetitiven Umfeld mit einem extrem hohen ökonomischen Druck arbeiten und gerade eben in diesen Kernprozessen, Beschaffung, Vertrieb, dieser Druck am meisten ankommt. Also stärker als bei B2 und bei mir, das muss man jetzt auch nochmal ganz klar sagen, wo die Leute ganz anders arbeiten müssen. Und ich finde das extrem wichtig, wirklich das auch immer zu begreifen, wie da die Realitäten sind, wenn man hier über Maßnahmen spricht. Also das ist mal so. Okay. Dann kannst du gerne nochmal eine E-Mail schicken mit der Anfrage nach den Mitarbeitern, was ihr da genau guckt. Dann kann ich nochmal gucken, was wir damit machen. #00:53:33#
- 51 I2: Cool, vielen Dank für das Angebot. Und ich würde damit sagen, das Interview ist hiermit auch vorbei. Vielen, vielen Dank für euer Fachwissen, für eure Expertise, die Unternehmenssicht, die ihr uns vermittelt habt. Da waren echt super viele hilfreiche Aspekte für uns dabei. Und ja, auch sehr spannend, mehr über das Unternehmen an sich und eure Arbeit kennenzulernen. Und ja, ich möchte mich auch nochmal dafür entschuldigen, dass ich so Internetprobleme hatte. Man denkt ja immer, das wäre mittlerweile irgendwie ausgemerkt, aber manchmal tritt es dann irgendwie doch noch wieder auf. Genau. Und ich würde sagen, unser Studienprojekt ist wahrscheinlich so Ende März abgeschlossen. Und spätestens dann werden wir nochmal die Endergebnisse schicken. Und wie gesagt, B2, ich würde dir dann nochmal eine separate E-Mail schreiben bezüglich einem Kontakt. #00:54:33#

## Anhang 5.4 Expert\*inneninterview 4

2	Interviewte Person: Person E (B)
3	Interviewende Personen: (I1), (I2)
	Datum: 01.12.2023
4	I1: Ich starte schnell die Aufnahme. #00:00:05#
5	B: In Ordnung. Ich erinnere mich, dass ich, als ich in eurem Alter war, eine ähnliche Art von Masterprojekt in Großbritannien gemacht habe, bei dem es um die Überprüfung von Unternehmen ging, ein anderes Thema, aber ich erinnere mich an die Sache mit der kollektiven Dissertation. Ich war also vor ein paar Jahren an eurer Stelle. #00:00:29#
6	I1: Ja, es ist immer gut, Leute zu haben, die sich damit identifizieren können und dieselben Erfahrungen gemacht haben, denn es ist manchmal ein bisschen schwierig, Interviewpartner zu finden. Gerade bei diesem Thema, weil es nicht so verbreitet ist. Wir hatten also ein bisschen zu kämpfen. Es ist also sehr schön, dass du heute mit uns sprichst. #00:00:50#
7	B: Sehr gern geschehen. #00:00:52#
8	I1: Also gut, um noch einmal von vorne anzufangen: Der Zweck des Interviews ist es, deine Erkenntnisse und dein Fachwissen im Bereich Compensation und Benefits zu gewinnen, insbesondere im Hinblick auf die Einführung einer nachhaltigkeitsorientierten Vergütung für Mitarbeitende unterhalb der Management- oder Führungsebene. Könntest du uns zunächst einmal kurz deine derzeitige Position beschreiben? #00:01:16#
9	B: Ja, also für [Unternehmen D]., bin ich der Leiter der globalen Vergütung. Die Hauptgeschäftsstelle befindet sich hier in [Musterstadt E]. Ich habe keinen [Musterstadt E] Akzent. Ich stamme aus [Musterstadt F], aus dem [Kontinent A]. Und im Vergleich zu anderen bin ich noch nicht so lange hier. Also etwas mehr als vier Jahre. Davor war ich einige Zeit bei [Unternehmen F] und eine Zeit lang im Wall-Street-Bankgeschäft tätig, aber im Allgemeinen im Bereich der Compensation und Benefit, also weltweit. Und wisst ihr, die variable Vergütung ist nur ein Teil des globalen Compensation und Benefit. #00:01:57#
10	I1: Perfekt. Vielen Dank dafür. Dann beginnen wir einfach mit einigen allgemeineren Fragen zur Nachhaltigkeit. Unsere erste Frage wäre also, was verstehst du intern unter Nachhaltigkeit und welche Bedeutung wird ihr beigemessen? #00:02:14#
11	B: Ja, ich kann Ihnen übrigens auch ein paar Links schicken. Wir haben also auf der Website, die ihr vielleicht schon gefunden haben, aber wir haben Nachhaltigkeitsberichte und DE&I Berichte. Wir haben einen leitenden Nachhaltigkeitsbeauftragten,

der nicht ich bin, sondern eine andere Person mit / es ist ein kleines Team, aber es ist eine relativ neue Abteilung in den letzten drei oder vier Jahren. Früher war es ein Teil von den Aufgaben der Mitarbeiter, aber jetzt ist es zu einem größeren Thema geworden. Und wir haben jetzt spezielle Teams, die sich mit Nachhaltigkeit beschäftigen. Der Fußabdruck von [Unternehmen D] ist global, wir sind ein großes multinationales Unternehmen, wir haben eine Produktion, wir verbrauchen Wasser, wir durchlaufen die gesamte Produktionslieferkette. Wir haben also eine gewisse Verantwortung und die Möglichkeit, etwas zu bewirken und auf diesem Gebiet eine Vorreiterrolle einzunehmen und andere Unternehmen zu ermutigen, dasselbe zu tun. Auf der Unternehmensseite unternehmen die Regierungen natürlich verschiedene Dinge, aber in der Unternehmenswelt haben Unternehmen wie [Unternehmen D] die Möglichkeit, etwas zu bewirken, indem sie bessere Techniken einsetzen und die Lieferketten verbessern. Und das ist letztlich zum Nutzen des Unternehmens. Es sollte den Menschen auf dem Planeten zugute kommen und all das, aber es wird auch ein finanzieller Vorteil für das Unternehmen sein, grüner zu sein. Ich denke, das zieht mehr Investitionen an. Es verbessert den Ruf des Unternehmens, passt besser zur Marke und zur Positionierung des Unternehmens. Es ist also zum Teil aus altruistischen Gründen, nehme ich an, um die Menschen, die Haustiere, den Planeten und all das zu verbessern. Aber es gibt auch eine Art finanzielles Element. Es nicht zu tun, würde dem Ruf des Unternehmens großen Schaden zufügen, und das würde sich letztendlich auf den Ruf des Unternehmens, die Marken, den Marktanteil und all diese Dinge auswirken. Es gibt also verschiedene Gründe dafür, aber es ist jetzt eine Art finanzieller Imperativ. Und wir haben eine ganze Reihe von verschiedenen Nachhaltigkeitsbereichen. Wir verwenden eine Menge Verpackungen. Es geht also um Zahnbürsten, Schachteln, Plastik und all diese Dinge. Das ist also ein großer Bereich, der CO<sub>2</sub>-Emissionen verursacht, weil wir Produkte herstellen und produzieren. Es geht um Wasserverbrauch und Wassererhaltung und all diese Dinge. Eine der Herausforderungen besteht also darin, Nachhaltigkeit zu definieren, denn es geht um all diese klassischen Dinge. Und dann geht es noch ein bisschen weiter in den Bereich DE&I, wo wir uns für die Kultur und das Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen interessieren. Es geht also um ESG. Wir können also mehr über ESG sprechen, wissen Sie, Nachhaltigkeit wäre das S. Aber die Umwelt-, Nachhaltigkeits- und Governance-Seite ist zu einem Akronym geworden, das aber nicht wirklich gut definiert ist, weil es so breit gefächert ist und wir in alle diese Bereiche in größerem Maße investiert sind. Und wie ich schon sagte, haben wir ein ganzes Team, das sich dem "S" widmet, das heißt, der Chief Sustainability Officer hat ein Team. Ihre Aufgabe besteht im Wesentlichen darin, den Rest des Unternehmens zu beeinflussen und sicherzustellen, dass die besten Praktiken und die guten Ideen ihren Weg in den normalen Betrieb des Unternehmens finden. Und wie gesagt, das ist noch gar nicht so alt. Ich glaube, diese Gruppe wurde erst in den letzten fünf Jahren gegründet. Und so haben wir diese externen Verpflichtungen. Wir haben 2030- und 2050-Verpflichtungen, wie sie auch Regierungen und andere Behörden haben. Das Wichtigste ist also, dass wir kurzfristige Fortschritte bei den langfristigen Verpflichtungen machen, denn bis 2050 wird keiner der jetzigen Verantwortlichen mehr hier sein, höchstwahrscheinlich nur auf praktischer Basis. Es ist also sehr einfach, Dinge zu sagen und hochtrabende Verpflichtungen einzugehen, aber es ist sehr wichtig, kurzfristige Fortschritte zu erzielen, um die Dinge zu konkretisieren. Und wir haben mehr über die Personal- und Vergütungsseite gesprochen. Das ist es, was wir wirklich messen und belohnen, nämlich die kurzfristigen Fortschritte bei den langfristigen Zielen. #00:06:34#

- 12 I1: Perfekt. Vielen Dank dafür. Ja, ich denke, es ist immer schwierig, Nachhaltigkeit zu definieren, weil jeder etwas anderes darunter versteht. Vielleicht können wir mit

der zweiten Frage fortfahren. Welche Rolle spielen deiner Meinung nach die Mitarbeiter bei der Förderung von Nachhaltigkeitszielen im Unternehmen? #00:06:57#

- 13 B: Ja, vielleicht beginnen wir mit der Attraktion von Mitarbeitern, also externen Bewerbern. Immer mehr Menschen interessieren sich nicht nur für Gehalt, Lohn und Sozialleistungen und solche Dinge. Das ist natürlich eine Voraussetzung und eine praktische Sache, aber, wisst ihr, mehr und mehr ziehen sie Talente von außen an, definitiv jüngere Leute, aber nicht ausschließlich jüngere Leute. Sie sind eher daran interessiert, für Unternehmen zu arbeiten, die sich damit identifizieren, etwas grüner zu sein als das durchschnittliche Unternehmen. Wir befinden uns also, offensichtlich, in einem bestimmten Sektor, in dem wir Produkte herstellen, sie vertreiben und in die ganze Welt liefern. Dabei verursachen wir CO<sub>2</sub>-Emissionen, verbrauchen Wasser, nutzen Ressourcen und so weiter. Außerdem verschicken wir Dinge in die ganze Welt, allein schon aus praktischer Sicht des Vertriebs. Aufgrund der Beschaffenheit des Produkts haben wir eine Menge Verpackung. Es gibt also eine Geschichte, in der es darum geht, Talente anzuziehen, um so gewissenhaft wie möglich zu sein. Aber der Fußabdruck existiert, es geht eher darum, ihn nicht zu vergrößern und ihn mit der Zeit gleich oder kleiner zu machen. Es ist also eine ziemlich große Sache, Talente zu gewinnen, und es klingt, als ob du, I1, in diesem Bereich arbeitest. Und ich glaube, es ist eine Annahme, dass es sich um junge Leute handelt. Das ist aber nicht wirklich die Erfahrung. Es ist definitiv wichtig, Absolventen und Berufseinsteiger anzuziehen. Aber das gilt auch für Menschen aller Altersgruppen. Ich würde sagen, es ist eher zur Norm geworden. Es ist fast so wie früher bei den großen Tabakkonzernen und Ölkonzernen. Manche Leute wollten dort einfach aus Prinzip nicht arbeiten. Ich denke, dass heute einige Leute aus Prinzip nicht in Unternehmen arbeiten, die die Umwelt verschmutzen und von Küste bis zum Planeten schlechte Dinge tun. Es geht also um die Anwerbung von Talenten. Es geht aber auch darum, Talente zu halten. Wenn wir in Bezug auf Nachhaltigkeit und ESG im Allgemeinen eine gute Story haben, fühlen sich die Mitarbeiter natürlich gut damit. Und das sehen wir auch. Wir führen Mitarbeiterbefragungen und Klimaumfragen durch. Und das ist ein Teil der Fragen und Antworten dazu, wie die Mitarbeiter den Ruf des Unternehmens in diesem Bereich einschätzen. Ich denke also, das ist eine ziemlich große Sache. Sie taucht nicht alle 12 Monate in den Umsatz- und Gewinnzahlen auf, die wir sonst messen und ausweisen. Und der Aktienkurs auf Tagesbasis ist das nicht wirklich. Es geht eher um den langfristigen Ruf des Unternehmens. Und das kann einen großen Nachteil oder einen großen Einfluss auf die positive Entwicklung in diesem Bereich haben. Langfristig gesehen ist das ein finanzielles Element. Und das führt zu einigen kurzfristigen, langfristigen Spannungen. Aber ich denke, es ist eine große Sache, wenn es darum geht, Mitarbeiter einzustellen, sie zu motivieren und in der Lage zu sein, sich mit der Mission und dem Ruf des Unternehmens zu identifizieren und sich einfach wohl zu fühlen, wenn man bei einem großen multinationalen Unternehmen arbeitet. 00:10:04#
- 14 I1: Ja, das ist wahr. Und in Vorstellungsgesprächen bekomme ich oft die Frage nach der Nachhaltigkeit gestellt, oder die Leute antworten mir, dass sie gerne für [Unternehmen D] arbeiten würden, weil es ein so nachhaltig orientiertes Unternehmen ist. Für die Talentakquise ist das also wirklich ein wichtiger Faktor. Das war mir vorher nicht bewusst, weil das in den Vorstellungsgesprächen fast immer zur Sprache kommt. #00:10:30#
- 15 B: Und in den sozialen Medien gibt es heutzutage natürlich viele Schlagzeilen, ohne dass die Leute unbedingt tiefgehende Analysen lesen. Aber Big Tobacco und Big

Oil, das sind Dinge, die es schon seit langem gibt. Letztes Jahr habe ich auf Twitter gesehen, dass es das Konzept der großen Zahnpasta gibt, weil es weltweit nur zwei oder drei oder vier große Akteure gibt. Und es gab einige Verbindungen in Russland und der Ukraine, ob sie dort tätig sind oder nicht. Es ist zwar medizinisch oder zahnmedizinisch notwendig, die Menschen mit dem Produkt zu versorgen, aber es ist keine Unterstützung für irgendwelche Regime. Das hat einen Twitter-Sturm um große Zahnpasta ausgelöst. Eine Beteiligung an Russland, als die Dinge in eine bestimmte Richtung gingen. Der Ruf des Unternehmens ist also eine große Sache.  
#00:11:21#

16 I1: Ja, genau. Ich denke, wir können jetzt fortfahren beziehungsweise ein wenig tiefer auf die nachhaltigen Ziele in der Vergütung selbst eingehen. Die nächste Frage würde sich also mehr auf die Ziele der Vergütung beziehen. Wir sprechen jetzt also wirklich über Vergütung und die allgemeine Nachhaltigkeit. Die erste Frage wäre also, wie werden Nachhaltigkeitskomponenten in die Vergütung integriert und seit wann werden sie berücksichtigt? #00:11:54#

17 B: Ja. Also es gibt mehrere Möglichkeiten. Einige sind direkt, andere sind indirekt. Starten wir vielleicht mit den indirekten. Verschiedene Teams und Einzelpersonen haben Jahresziele im Zusammenhang mit ESG-Zielen, einschließlich Nachhaltigkeit, aber auch andere Umwelt- und Governance-Ziele. Diese gibt es also schon länger. Es handelt sich also nicht unbedingt um jeden Einzelnen, aber die Teams in der Versorgungskette, im Beschaffungswesen und das Rechtsteam auf der Governance-Seite haben Elemente von ESG-Einzelzielen. Generell gilt, wer seine Ziele besser erfüllt, erhält bessere Ergebnisse, mehr Gehalt, Beförderungen und ähnliches. Das kann natürlich auch in die andere Richtung gehen. Das gibt es also schon seit langem, aber es ist nicht für das gesamte Unternehmen gültig. Es ist eher eine Nische und eher in offensichtlichen Bereichen. Das Beschaffungswesen wäre ein gutes Beispiel. Ethische Beschaffung ist seit langem eine Art individuelles Ziel des Teams in diesem Bereich. Es handelte sich also um einen eher indirekten Bereich und um einige Nischenbereiche. Darüber hinaus haben wir ESG ab 2020 in den Jahresbonus aufgenommen. Das erste Beispiel dafür im Jahr 2020 war während der Pandemie, also genau zu dieser Zeit. Wir haben also im Grunde eine COVID-Scorecard als Element des jährlichen Bonusplans eingeführt. Wir haben also immer Umsatz, Gewinn und individuelle Ziele, und wir haben ein viertes Element geschaffen, das sich um eine COVID-Scorecard drehte. Es ging also darum, eine Art lebenswichtiges Produkt bereitzustellen, denn wir hatten während der gesamten Pandemiezeit lebenswichtige Arbeitskräfte. Jeder musste irgendwie eine Zahnpasta kaufen, wir mussten sie weiter herstellen, weiter verteilen und all das. Wir hatten also die Verantwortung für die Mitarbeiter, dies sicher zu tun, wenn es eine Frage war, richtig? Februar, März, zu dieser Zeit im Jahr 2020 und im darauffolgenden Jahr mussten die Leute immer noch zur Fabrik kommen. Wir hatten also eine Art Sicherheitselement für die Mitarbeiter in dieser Gruppe. Mit der Verantwortung für die Kunden mussten wir dafür sorgen, dass essenzielle Produkte hergestellt und an die Menschen verteilt wurden, damit sie sozusagen noch gesund leben konnten. Es gab also ein Element für den Kunden und ein Element für die Gemeinschaft. Wir stellen also kostenlos Zahnpasta zur Verfügung. Wir stellen auch Seife her. Es ist klar, dass Handseife zu dieser Zeit eine große Rolle spielte, was sich jetzt ein wenig geändert hat. Sie wird zwar immer noch benötigt, aber es war sie das begehrteste Produkt überhaupt, nehme ich an. Wir haben also 25 Millionen Flaschen Seife hergestellt und kostenlos an verschiedene Orte verschickt. Wir hatten also einige Ziele in Bezug auf das Engagement in den Gemeinden, insbesondere bei der Herstellung

von lebenswichtigen Produkten und deren Weitergabe an die richtigen Stellen. Ich glaube, wir hatten dieses "Vier-K"-Ding am Laufen. Das waren die [Unternehmen D]-Mitarbeiter, also die Angestellten, die Kunden und die Gemeinschaft. Und als Letztes waren es die Aktionäre und Investoren, die dafür sorgten, dass wir tatsächlich Geld hatten. Wir hatten also tatsächlich Geld, um den Betrieb zu finanzieren, alles am Laufen zu halten und auch um Dividenden an die Aktionäre zu zahlen. Das klingt nicht so offensichtlich, aber während der Pandemie gab es eine Krise auf der ganzen Linie, nicht wahr? Unternehmen gingen in Konkurs und wurden von den Regierungen gerettet und finanziert und alles andere, Sie wissen schon, bestimmte Gastgewerbebetriebe, Fluggesellschaften, während niemand etwas unternahm. Wir hatten also die Verantwortung, Bargeld zu generieren und sicherzustellen, dass wir die Rechnungen bezahlen, die Produktion am Laufen halten, die Produkte an die richtigen Orte bringen und den Investoren eine Art Dividende zahlen. Wir hatten also die [Unternehmen D]-Mitarbeiter, die Gemeinschaft, die Kunden und das Geld als Maßstab. Das war also das erste Beispiel, würde ich sagen, für irgendetwas im Bereich der nicht umsatzabhängigen Ertragsfinanzierung, das bonusfähig war. Und das galt für 15.000 Mitarbeiter in 100 Ländern. Es handelte sich also um eine breit angelegte Vergütung aus dieser Sicht. Und das waren etwa 20 % der jährlichen Bonusberechnung. Das wurde also ziemlich wichtig, ebenso wie Umsatz und Gewinn und andere Dinge. Das war also 2020. Ab dem Jahr 21 haben wir das Konzept dieser Art von Scorecards beibehalten, aber wir können uns über COVID und Pandemie hinaus zu einer Art von Unternehmensprioritäten entwickeln, wissen Sie, außerhalb der jährlichen Umsätze und Gewinne. Es gibt also drei Themen, von denen eines ESG ist. 2021 hatten wir also Innovation und Digitalisierung. Also innovativer zu werden und das Unternehmen zu digitalisieren. Das waren die beiden Hauptthemen im Jahr 2021. 2022 haben wir diese beiden beibehalten und ESG hinzugefügt. Ich werde also über die Details sprechen. Wir hatten also eine Scorecard, die das Thema "innovativer werden" abdeckte. Das ist eher eine Voraussetzung für die Existenz und den Erfolg eines Unternehmens. Die Digitalisierung des Unternehmens, wissen Sie, wir sind groß, wir sind überall, wir wären analog gewesen und wir müssen aus Gründen der elektronischen Kommunikation und aus allen möglichen Gründen digitaler werden. Diese beiden Themen wurden also beibehalten, und wir haben ESG in Form von Kunststoffverpackungen hinzugefügt. Wir haben also ein sehr spezifisches Nachhaltigkeitsthema. Wir haben uns das Fünfjahresziel gesetzt, nur noch recycelte und neue Kunststoffe zu verwenden. Wir haben also einen Teil der Bonuszahlungen an den Fortschritt bei der Erreichung dieses Ziels für Kunststoffe geknüpft, d. h. wir wollen bis 2025 zu 100 % recycelte Kunststoffe verwenden. Jedes Jahr bewegen wir uns von Mitte der 80er Jahre auf die 90er Jahre zu, und schließlich sollen wir bis 2025 100 % recycelten Kunststoff für Verpackungen verwenden. Wir haben also auch ein Element der Kultur und der Inklusion. Es gibt also auch ein Element der DE&I und der ESG-Welt. Die COVID-Scorecard war also der Ursprung. Dann sind wir zu dieser Art von strategischen Unternehmenszielen übergegangen, und ESG ist seit 2022 ein Teil davon. Darüber hinaus haben die Mitarbeiter immer noch individuelle Ziele und all diese Dinge. Wir haben uns also für eine breite Basis entschieden. Einer der offenen Punkte war, ob es für das Führungsteam sein sollte. Denn es handelt sich um strategische Unternehmensziele. Sollten sie nur für die Top 100 oder die Top X gelten? Wir haben uns jedoch dafür entschieden, sie auf alle anzuwenden, die einen Jahresbonus erhalten, das sind etwa 15.000 Personen, die mehr oder weniger in allen Ländern vertreten sind.

#0019:28#

- 18 I1: Perfekt. Vielen Dank dafür. Ich glaube, Sie haben auch viel zu unserer nächsten Frage gesagt, zu den Nachhaltigkeitszielen und wie sie in die Struktur integriert

sind, und auch zu ihrem Gewicht. Es waren 20%, richtig? Die Nachhaltigkeitsziele. Perfekt. Vielleicht können Sie uns noch etwas mehr Einblick in den Prozess der Festlegung der Ziele geben. Wie haben Sie also die Ziele festgelegt? #00:19:59#

- 19 Person E: Ja. Die 20 % beziehen sich also auf alle drei strategischen Ziele, also Innovation, Digitales und ESG. Alle drei zusammen sind 20 % wert. Und wir haben sie nicht in jeweils 6,67 % aufgeteilt. Das tun wir nicht. Wir sagen einfach, dass alle drei Dinge für das Unternehmen sehr wichtig sind, und sie bilden diese strategischen Scorecards für das Unternehmen, und der Fortschritt bei diesen drei Punkten führt zu einem Ergebnis. Das ist teilweise quantitativ, und ich kann Ihnen einige Zahlen nennen. Es ist aber auch teilweise qualitativ. Es gibt also eine gewisse menschliche Überlagerung, denn die Berechnungen für alle drei Punkte sind nicht so präzise wie Umsatz und Gewinn, die durch Bilanzen und GuVs gehen und geprüft werden. Das ist nicht wirklich der Fall. Wir haben zwar ein paar Zahlen, aber es gibt ein Element der qualitativen Überlagerung. Konkret würde ich sagen, dass wir sie nicht nur zum Zweck von Bonusplänen erstellt haben. Wir nutzen die Dinge, die das Unternehmen verwaltet, die ihm wichtig sind und die es misst. Ein Fallstrick wäre also, eines Morgens aufzuwachen und zu versuchen, für ESG zu zahlen und dann brandneue Messgrößen zu schaffen, die derzeit nicht existieren. Das wäre keine gute Idee. Da wir also der Personalwelt in Bezug auf ESG mit einem Team und einer Abteilung sowie Zielen und Verpflichtungen zugekommen sind, gibt es eine ganze Reihe von Infrastrukturen, Verpflichtungen, Zielen und Zahlen in Bezug auf Kunststoffe, Verpackungen, Wasser, CO<sub>2</sub> und all diese Dinge. Daher ist es meiner Meinung nach wichtig, es auf diese Weise zu tun. Wenn man nichts von alledem hat, sondern nur versucht, etwas in den Gehaltsplan einzubauen, wäre es ziemlich schwierig, Ziele zu setzen, Ist-Werte zu haben und präzise zu sein. Ich glaube, das wäre unmöglich. Wenn man also die Verpflichtungen des Unternehmens hat, eine Art von Infrastruktur hat und diese dann in Form von KPIs verwendet, ein oder zwei davon auswählt und danach bezahlt, dann hat das Ganze mehr Biss. Aber man braucht die Infrastruktur nicht von vornherein zu haben. Die nächste Frage lautete: Wir haben viele Ziele, Verpflichtungen, Daten und Zahlen. Wir können sie nicht alle in die Welt der Unternehmen bringen und 50 verschiedene Dinge messen und versuchen, das 15.000 Menschen zu erklären. Völlig unmöglich. Das macht es also ziemlich schwierig, weil man sich zwischen den verschiedenen möglichen Punkten entscheiden muss. Also Treibhausgase, CO<sub>2</sub>-Emissionen, Wasserschutz, Kunststoffe, Verpackungen. Alle diese Punkte sind wichtig, aber sie werden aus ihren eigenen Gründen wichtig sein. Wir werden nur ein oder zwei davon für die Vergütungsseite der Personalabteilung auswählen, damit es nicht so kompliziert wird, dass der durchschnittliche Mitarbeiter keinen Bezug mehr dazu hat, wenn es zu viele verschiedene Unternehmensziele gibt. So sind wir schließlich bei Kunststoffen und Verpackungen gelandet, einfach weil man sich damit leichter identifizieren kann, es ist greifbar und jeder kann verstehen, wie das funktioniert. Die Verpflichtung ist ziemlich schwarz-weiß. Wir verwenden jungfräuliches Plastik, und das wollen wir nicht, alles soll recycelt werden, und innerhalb von drei Jahren soll es 100 Null sein. Es handelt sich nicht um eine abstrakte Sache, die sich über 10 oder 20 Jahre erstreckt, sondern um etwas Konkretes in diesem kürzeren Zeitraum. Und am Ende sollen 100 % recycelte Kunststoffe und Verpackungen stehen. Und zwar für alle Produkte, also nicht nur für Zahnpasta und Mundpflege, sondern auch für Körperpflegeprodukte, Haushaltsprodukte und Tiernahrung. All diese Produkte sind Verpackungen, und für alle wird Plastik verwendet. Es wäre also etwas, das sich auf das gesamte Unternehmen auswirken würde. #00:24:05#

- 20 I1: Perfekt. Vielen Dank dafür. Und noch eine Frage: Die nachhaltigkeitsorientierten Ziele sind nur in den variablen Vergütungsbestandteilen enthalten, richtig? Es gibt keine festen Komponenten, richtig? #00:24:23#
- 21 B: Ja, das ist richtig. Es gibt drei Bereiche: langfristig, kurzfristig und fix. Fix bedeutet also Grundgehalt und Zusatzleistungen. Das indirekte Ziel, deine individuellen Ziele, wenn sie ESG-bezogen sind, würden das Gehalt und die Beförderungen erhöhen oder verringern, nehme ich an. Man könnte also sagen, dass es für bestimmte Teams, nicht aber für jeden einzelnen Mitarbeiter, keine indirekte Rolle spielt. Es ist also nicht null, aber es ist ein bisschen indirekt, und es wäre Teil eines breiten Spektrums von anderen Dingen. Und der jährliche Anreiz, der variable Bonus, ist definitiv explizit greifbar und hat eine direkte Auswirkung. Auf der langfristigen Seite sind wir noch nicht so weit, aber das ist eine offene Frage für die Zukunft, denn der Markt oder die Verbreitung von ESG-Zielen und langfristigen Anreizen ist noch nicht wirklich ausgereift. Im Grunde sind es Aktienpläne, es sind Aktien von [Unternehmen D]. Die Idee ist, die Erfahrung der Aktionäre zu imitieren, d. h. im Wesentlichen den Aktienkurs und KPIs, die die Aktienkursentwicklung vorantreiben. Es ist ziemlich schwierig, eine ESG-Kennzahl zu finden, die über drei Jahre hinweg aussagekräftig genug ist, um dies zu tun. Daher ist es im Jahresplan einfacher, wie die Dinge stehen. #00:25:48#
- 22 I1: Perfekt. Und die einzelnen Komponenten, wie werden die festgelegt? Also sprechen die Mitarbeiter mit den Managern darüber, was sie gerne in die einzelnen Ziele aufnehmen würden oder wie werden sie gemessen? #00:26:03#
- 23 B: Ja, ich denke, es sind wirklich die Teams, die näher an der Produktion, dem Verkauf und dem Vertrieb sind, die eine Art Fußabdruck für den Vertrieb, die Herstellung und den Verkauf und die Beschaffung schaffen. Diese Teams haben also mehr von diesen Dingen und es ist ihre reguläre Arbeit. Ich meine, sie haben die Lieferkette, die Beschaffung, den Vertrieb, die Ziele, die ethische Beschaffung und solche Dinge. Es ist also nicht wirklich ein Zusatz, es ist mehr oder weniger ihre Existenzberechtigung. Es ist also eine Art Hauptbestandteil ihrer täglichen Arbeit. Wenn Sie jemanden wie mich nehmen, der in einer Zentrale sitzt und Personalangelegenheiten erledigt, ist das nicht ganz so offensichtlich. Ich verbrauche Strom und reise gelegentlich, es ist nicht null, aber man kann das nicht wirklich in die Personalabteilung einbringen, zumindest nicht so einfach. Aber bei der Beschaffung von Materialien, der Herstellung von Produkten, dem Verkauf und der Distribution, da ist auf jeden Fall etwas in Sachen Nachhaltigkeit los. #00:27:12#
- 24 I1: Perfekt, danke dafür. Dann würde ich jetzt einfach an I2 übergeben, um den Hauptteil zu übernehmen. #00:27:30
- 25 I2: Ja, hallo auch von meiner Seite. Ja, die nächsten beiden Fragen konzentrieren sich auf die Hauptforschungsfrage, die wir haben, und du kannst gerne so ausführlich wie möglich darauf eingehen. Okay, wir sprechen jetzt über die Chancen und die Herausforderungen bei der Umsetzung einer nachhaltigkeitsorientierten Vergütung. Und wir beginnen mit den Chancen. Welche Chancen ergeben sich also aus der Einführung einer nachhaltigkeitsorientierten Vergütung? Und vielleicht kann man noch hinzufügen, sorry, du kannst dich gerne auf die Arbeitgeber- und auch auf die Arbeitnehmerperspektive konzentrieren. #00:27:55#

- 26 B: Ja, ich habe gerade die Website geöffnet, vielleicht wart ihr schon dort, ich habe Euch gerade den Link geschickt, nur für den Fall, dass ihr das Zeug nicht gefunden habt, aber ich bin sicher, ihr kennt es schon. Fangen wir also mit dem Unternehmen an, nur auf hohem Niveau, also dem Ruf des Unternehmens, also [Unternehmen D] ist 200 Jahre alt, glaube ich, oder so ähnlich, eine lange Zeit. Um also in den nächsten Jahren weiterhin erfolgreich zu sein, müssen wir den besten Ruf des Unternehmens haben, also den besten Ruf in den Augen der Verbraucher und Mitarbeiter. Das ist also nur eine Voraussetzung, wir spiegeln den Verbraucher wider. Was die Mitarbeiter betrifft, so sollten wir uns an den Menschen orientieren, die das Produkt kaufen. Wir sollten also alle Arten von Rassen, Ethnien, Altersgruppen, Männer, Frauen haben, und wir sind so global. Viele Unternehmen sind weltweit tätig, und [Unternehmen D] gehört meiner Meinung nach zu den drei wichtigsten Marken, wenn es um die Verbreitung in den Haushalten weltweit geht. [Unternehmen D] ist so etwas wie das Coca-Cola der Welt, es taucht überall auf, allgemein gesprochen. Wir haben also diese Art von Hintergrund, und um eine Zukunft zu haben und erfolgreich zu sein, müssen wir den besten Ruf des Unternehmens und die beste Aussicht für die Verbraucher haben, sonst werden sie das Produkt nicht kaufen. Es ist also eine Art finanzieller Imperativ, oder einfach ein Imperativ, um weitere 100 oder 200 Jahre zu existieren, dass wir diesen Ruf haben, was bedeutet, dass wir in den Bereich Umwelt, Nachhaltigkeit oder ESG investieren müssen, sowie in Werbung und andere Dinge, die notwendig, aber nicht ausreichend sind, um langfristig erfolgreich zu sein. Daher haben wir ganze Teams, die sich diesem Bereich widmen, die also gleichberechtigte Partner der Marketing- und Vertriebssteams sind. Wir sprechen mit Investoren, und obwohl wir - ich weiß nicht genau - etwa [Zahl] Millionen Aktien von [Unternehmen D] haben, das eine gigantische Zahl. Wir liegen also bei etwa [Zahl] Dollar pro Aktie, was bedeutet, dass unsere Marktkapitalisierung bei [Zahl] Milliarden Dollar oder so liegt. Von diesen [Zahl] Millionen werden vielleicht 20%, wenn auch etwas mehr, von 10 oder 15 Institutionen gehalten. Es hat einen wirklich langen Hebel, es gibt winzige Kleinanleger, aber vielleicht ein Viertel bis ein Drittel der Unternehmen wird von 20, 30, 40 großen Institutionen, institutionellen Anlegern gehalten. Das sind die ersten Fragen, die heutzutage gestellt werden. Sie fragen nach der Vergütung und der Leistung und sie fragen nach allen möglichen Dingen, aber sie fragen sehr oft nach der Nachhaltigkeit, danach, was wir für die Umwelt tun, was wir für die Allgemeinheit tun, und wenn wir in diesem Bereich keine guten Geschichten haben, investieren sie nicht, sie würden ihr Geld von [Unternehmen D] in P&G oder was auch immer umschichten, das wäre ein finanzielles Problem für das Unternehmen. Aus diesen grundlegenden Gründen muss man ohnehin aktiv sein. Für das Unternehmen heißt das: Wenn wir nicht aktiv sind und nicht das Richtige tun, helfen wir nicht nur der Gesellschaft nicht, sondern wir sind irgendwann ganz weg. Das ist also eine existenzielle Sache, ein bisschen philosophisch. Was die Mitarbeiter betrifft, so haben wir vorhin darüber gesprochen, dass wir die besten Talente anziehen wollen, und das wird schwierig, wenn wir nicht die beste Geschichte in diesem Bereich haben. Das ist keine einmalige Frage, sondern ein regelmäßiges Thema, bei dem es darum geht, dass die Leute stolz darauf sind, für das Unternehmen zu arbeiten, und sie werden es nicht sein, wenn wir nicht sozial engagiert sind. Es geht also zum Teil um Nachhaltigkeit, zum Teil um DE&I, wir sind ziemlich aktiv, um sicherzustellen, dass wir eine Art integrative und gerechte Kultur haben, und wenn wir das nicht tun, werden wir auch nicht die besten Leute haben. Es geht also zum Teil um den Ruf, aber im Grunde genommen geht es darum, wie die Verbraucher und die derzeitigen und künftigen Mitarbeiter über das Unternehmen denken. Und wenn das keine gute Geschichte ist, werden wir einen Rückschritt machen. #00:32:18#

- 27 I2: Ja, interessant. Und würdest du sagen, dass ihr seit der Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Vergütung auch eine Steigerung der nachhaltigen Leistung des Unternehmens erkennen könnt? #00:32:31#
- 28 Person E: Ja, ich meine, ich bin wahrscheinlich nicht in der besten Position, um die Zahlen und solche Dinge zu berechnen, aber ich denke, die anderen sind sich einig, dass ein größeres Engagement in diesem Bereich das Unternehmen erfolgreicher macht. Es ist schwer, die Dinge voneinander zu trennen, weil nichts in einem Vakuum existiert, aber wenn man einen besseren Ruf hat, wenn man in diesem Bereich aktiver ist, dann mögen die Verbraucher das, sie kaufen mehr von den Produkten, wir ziehen bessere Mitarbeiter an und halten sie, und das ist die Wertschöpfungskette, die zu besseren finanziellen Ergebnissen führt. Ich bin mir nicht sicher, wer das ausrechnen kann, aber das Konzept ist ziemlich klar. Wenn wir bei den Verbrauchern keinen guten Ruf haben, werden diese weniger kaufen und wir werden unsere Marktanteile an andere Unternehmen verlieren, die einen guten Ruf haben. Das wäre ein offensichtliches finanzielles Problem. Ich denke also, die Antwort ist ja, es ist wahrscheinlich schwer, eine Zahl zu berechnen, aber die Antwort wäre ja. #00:33:27#
- 29 I2: Okay, ja, interessant. I1, hast du noch etwas hinzuzufügen zu den Chancen, oder sollen wir zu den Herausforderungen übergehen? #00:33:37#
- 30 I1: Vielleicht, ich bin mir nicht sicher, ich schaue mal eben. Denkst du, dass die Vergütung oder die Integration der nachhaltigkeitsorientierten Vergütung auch das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst? Also denkst du, dass sie vielleicht nachhaltigkeitsorientierter handeln? #00:34:10#
- 31 B: Ja, das ist eine gute Frage. Ich denke, es könnte daran liegen, dass wir viel darüber reden und es sich auf der finanziellen Seite zeigt, so dass es dem, worüber wir sowieso immer gesprochen haben, etwas mehr Biss verleiht. Es gibt mehr Konsequenzen, und man möchte meinen, dass dies das Verhalten positiv beeinflusst, so dass man sich aktiver für Dinge einsetzt, die zu besseren Ergebnissen führen, einschließlich dieses Themas, mehr Geld zu verdienen. Das wäre also nur ein Teil. Ich denke, der größere Teil ist, um ehrlich zu sein, dass wir allen signalisiert haben, dass wir uns für diese Dinge einsetzen. Ob Sie nun einen zusätzlichen Teil Ihres Gehalts verdienen, ja, das würde helfen (?). Aber ich denke, die Tatsache, dass wir die Absicht signalisiert haben, indem wir ständig darüber gesprochen haben, dass wir ganze Teams haben, die sich damit befassen, dass wir jetzt in einigen Fällen Ihre Leistung daran messen und dass wir jeden auf dieser Grundlage bezahlen. Wenn Sie also den Raum ignorieren würden, würden Sie all die Dinge ignorieren, die wichtig sind.(?) Der Gedanke, dass Ihr Bonus vielleicht etwas höher oder niedriger ausfällt, sollte also das Verhalten beeinflussen. Wahrscheinlicher ist, dass es sich um eine indirekte Signalisierung der Absicht aller Mitarbeiter handelt. Das war der Hauptgrund dafür, dass wir uns nicht nur an die Führungskräfte wenden, sondern alle wissen lassen wollen, dass uns dies wichtig ist und wir es im gesamten Unternehmen anwenden. Und es ist eine Art "Bottom-up"-Sache, dass wir besser werden, wenn 15.000 Menschen ständig bessere Dinge tun. Es spielt keine Rolle, ob ein CEO etwas sagt und präsentiert, aber um wirklich bessere Ergebnisse zu erzielen, wollen, dass jeder mehr und öfter das Richtige tut. Das wäre der Weg zum Erfolg, im Gegensatz zu einigen Führungskräften, die die richtigen Dinge sagen. Ich meine, das kann nicht schaden, aber es bedeutet nicht wirklich etwas. Wir wollen

also beides. Wir haben Führungskräfte, die hoffentlich das Richtige sagen, aber wir haben diese große Gruppe von Mitarbeitern, die immer öfter das Richtige tun. Das wäre ein echter, besserer Beitrag zur Agenda. Und ich denke, dass die Regierungen natürlich auch etwas tun, aber das ist nur von kurzer Dauer, weil sie kommen und gehen. Die Unternehmenswelt, Unternehmen wie X, die groß sind, gibt es schon lange und sie haben eine weltweite Präsenz. Wenn sie sich irgendwie zusammenschließen und gemeinsame Verpflichtungen eingehen könnten, die über die Mindestanforderungen hinausgehen, dann wäre das ein größerer Nutzen für die Gesellschaft als wenn eine Regierung vier Jahre lang etwas sagt und es dann in irgendeiner Form umsetzt. Das geschieht ja auch, mehr oder weniger stark. Aber ich denke, dass in dieser Art von Unternehmenswelt, in der große Unternehmen, die länderübergreifend tätig sind und sozusagen ewig bestehen, wenn sie wirklich das Richtige tun, mehr Veränderungen stattfinden würden als nur Mindestanforderungen durch die Gesetzgebung und so weiter. #00:37:14#

32 I2: Ja, interessant. OK, dann lasst uns zu den Herausforderungen übergehen. Wenn du an die Zeit nach der Umsetzung denkst und auch an den Veränderungsprozess bei der Umsetzung dieser Ziele, welche Herausforderungen sind seither aufgetreten oder haben sich ergeben? #00:37:34#

33 B: Ja, ich denke, alles Neue erfordert ein gewisses Maß an Kommunikation und Aufklärung, und man muss die Dinge unterstützen. Es ist also eine Sache des Change Managements, was für alles Neue gilt. Da es sich nicht um ein rein quantitatives Verfahren handelt, werden wir oft gefragt, wie wir den Anteil von 88,8 % an Kunststoffen in Tiernahrung, Haushalts- und Körperpflegeprodukten sowie Mundpflegeprodukten weltweit berechnet haben. Wir verwenden Kunststoffe und Verpackungen in all diesen Kategorien und sind in über 100 Ländern vertreten. Die Leute fragen sich also, warum es nicht 88,9 statt 88,8 sind. Um ehrlich zu sein, ist es nicht einfach, die Zahlen zu ermitteln. Es ist ein bisschen Handarbeit, und es sind einige Annahmen dabei. Es ist nicht ganz dasselbe, es ist überhaupt nicht dasselbe, wie wenn man in den Länder-GuVs die Umsätze addiert und 20 Milliarden Umsatz hat. Ich meine, das wird geprüft und kann einige der Teile enthalten. Die Daten und der Motor, um Zahlen zu berechnen, sind also nur eine Sache. Wir haben das, aber es ist nicht perfekt. Es ist also ziemlich schwer, es der breiten Masse zu erklären, es ist offensichtlich zu kompliziert. Daten sind also eine Frage, eine Herausforderung, aber sie ist nicht unüberwindbar. Im Grunde muss man sich der Herausforderung stellen. Die Festlegung von Zielen ist schwierig, denn wir haben Ziele, die bis 2030 oder 2050 reichen, aber wir zahlen natürlich nicht dafür, was im Jahr 2050 passiert. Wir müssen das also auf 12-Monats-Zeiträume herunterbrechen, und das ist nicht linear. Es ist also nicht so, dass wir uns 10 Jahre lang jedes Jahr um 10 Punkte verbessern und von Null auf 100 kommen. Das ist es ganz und gar nicht. Die Zielsetzung ist ein echter Hockeyschläger Effekt, und sie ist voller Annahmen. Selbst im Finanzbereich ist es schwierig, Ziele zu setzen, denn in der Welt passieren Dinge, es gibt einen Ölschock und alles Mögliche. Im ESG-Bereich ist es noch schwieriger, Ziele zu setzen. Man muss sich also auf Spannen beschränken und versuchen, nicht so genau zu sein. Das sind also Herausforderungen, und wenn die Mitarbeiter am Ende etwas ausgezahlt bekommen wollen, sehnen sie sich nach einer genauen Zahl und einer Erklärung, und so ist es nicht wirklich. Wir nehmen im Grunde eine Reihe von Daten. Es ist also datengesteuert und basiert auf Fakten. Wir sammeln diese Daten, fassen sie in einer Art Scorecard zusammen, verwenden Spannen und schreiben dann eine schriftliche Empfehlung ohne Zahlen, in der wir angeben, ob wir unter, auf oder über den kollektiven Zielen liegen. Und dann lassen wir die

Gremien die endgültige Entscheidung treffen, ob sie 150 oder 100 oder 80 oder wie auch immer die Zahl lauten mag. Es gibt keine Tabellenkalkulation, die 112,7 berechnet, die gibt es nicht. Wir treffen grundsätzlich qualitative Entscheidungen über die Zonen, was sich von allem anderen in der Welt der Gehälter unterscheidet, denn die meisten Dinge, nach denen wir zahlen, sind quantifizierbar. Dies ist das, was ein wenig qualitativer ist. #00:40:56#

- 34 I2: Gab es vielleicht einige Zielkonflikte mit anderen, eher leistungsorientierten Zielen? #00:41:05#
- 35 B: Kurzfristig versus langfristige Ziele, nehme ich an. Man kann also mehr kurzfristiges Geld verdienen, wenn man nicht in langfristige Ziele investiert. Ich bin sicher, das passiert. Ich sehe zwar nicht, was sich hinter den Kulissen abspielt, aber ich bin mir sicher, dass es so ist, oder? Wir würden uns verpflichten, den Planeten über viele, viele Jahre hinweg zu verbessern, aber das kann bedeuten, dass wir kurzfristig etwas tun, was mehr Geld kostet, und das wird möglicherweise zu Spannungen führen. Schließlich sind die Aktionäre an der grünen Agenda interessiert, und man muss eine nachhaltige Geschichte haben, aber das würden sie nicht zulassen. Es ist nicht in Ordnung, dass dies auf Kosten einer schlechten Jahresperformance geschieht, denn wenn man eine schlechte Jahresperformance hat, verliert man Marktanteile, der Aktienkurs sinkt, und das ist eine Sache. Diese Art der kapitalistischen Welt, die Realität, steht in einem gewissen Spannungsverhältnis zu langfristiger Nachhaltigkeit, denke ich. #00:42:03#
- 36 I2: Okay, und wenn du dich noch einmal in die Perspektive eines Mitarbeiters hineinversetzt, denkst du, dass es da einige Konflikte oder Aspekte gibt, die die Motivation eines Mitarbeiters beeinträchtigen könnten, wenn man merkt, oh, ich kann dieses Ziel gar nicht direkt beeinflussen? #00:42:26
- 37 B: Ja, wir haben also diese Art von Sichtlinie. Wir haben also diese globalen Ziele. Verpackungen und Kunststoffe sind also eine globale Verpflichtung und ein globales Ziel. Wenn man also der Verkäufer in Neuseeland sind, hat man als Einzelperson wahrscheinlich keinen Einfluss darauf. Es geht also um die Summe aller Aktivitäten, die gemeinsam mit den Verpflichtungen des Unternehmens durchgeführt werden. Es gibt also eine Sichtlinie, kein Einzelner, auch nicht auf den höheren Ebenen, es sei denn, man ist wirklich der CEO oder der Chief Sustainability Officer, nur sehr wenige Leute können tatsächlich etwas bewirken, aber das ist ehrlich gesagt dasselbe wie bei den finanziellen Zielen. Als Vertriebsmitarbeiter in Neuseeland erhält man einen Teil der Boni für das Land oder den asiatisch-pazifischen Raum und vielleicht ein bisschen für den globalen Bereich. Kein Individuum hat einen so großen direkten Einfluss darauf. Das ist einfach die Realität in allen Bereichen. Das Einzige, was Sie beeinflussen können, und deshalb ist es auch im Bonusprogramm enthalten, ist ein individueller Zielbereich. Sie werden auf der Grundlage dieser Ziele bezahlt, und das ist das, was Sie wirklich getan haben. Bei den anderen Teilen geht es eher darum, was das Team und das Unternehmen leisten. Es gibt also ein Element der Bezahlung, das darauf beruht, was Sie tun, was Ihr Team tut und wie das Unternehmen scheitert. Ich denke, das wird akzeptiert, wenn man in einem großen Unternehmen arbeitet. Sie sind alle ein bisschen so. #00:44:05
- 38 I2: Das war's zu den Herausforderungen, und dann haben wir nur noch eine letzte Frage an dich. Gibt es weitere Gedanken oder Erkenntnisse, die du uns zu diesem

Thema mitteilen möchtest? Haben wir einen wichtigen Aspekt vergessen? Gibt es sonst noch etwas von deiner Seite? #00:44:23#

- 39 B: Ich denke, das Wichtigste auf der Seite der Personalverantwortlichen ist, dass wir uns für die Führung einsetzen müssen. So werden wir nicht erfolgreich sein. Wir haben uns dafür eingesetzt, dass ESG in den Bonusplan aufgenommen wird, weil wir uns Benchmarks ansehen. Wir haben eine Reihe von Daten. Wir haben uns also in der Gruppe dafür eingesetzt, dass dies in den Bonusplan aufgenommen wird, der erst vom Personalleiter und vom CEO genehmigt wird und dann von den Vorständen genehmigt werden muss. Wenn es also Dinosaurier oder andere Ansichten an der Spitze gibt, dann wird es irgendwo aufgehoben. Das ist sehr wichtig. Man braucht das Engagement der Führung, und es muss echt sein, nicht nur ein Lippenbekenntnis. Ich denke, das haben wir hier. Ich kann mir vorstellen, früher als ich an der Wall Street in einer Bank gearbeitet habe. Das wäre nicht passiert, denn es ging um kurzfristige Gewinne und Verluste, und es war keine ehrliche Sache. Man braucht das also, und nicht alle Unternehmen haben das. Wenn man das erst einmal hat, wenn man eine Art Design hat, ist es meiner Meinung nach sehr wichtig, es nicht zu kompliziert zu machen. Auch wenn die Materie von Natur aus kompliziert ist und es sich um eine langfristige Aufgabe handelt, muss man es den Mitarbeitern irgendwie einfach machen. Andernfalls würden sie es nur sehen und irgendwie ignorieren, und das würde das Verhalten nicht fördern. Man muss es also einfach halten und in der Lage sein, die Geschichte zu erklären, ohne sich mit all der Mathematik und den Zahlen zu befassen, die sozusagen auf der 50.000-Fuß-Ebene bleiben, idealerweise auf der Grundlage einiger Fakten. Ich denke, wenn es zu vage ist, ist das auch nicht gut. Aber wenn wir eine Art von Verpflichtung haben, sie in überschaubare Teile aufteilen und erklären können, ist das wichtig. Und ich denke, das Unternehmen muss eine Art von Infrastruktur haben. Man kann also nicht einfach Vergütungs-KPIs für diese Dinge erstellen, wenn es kein Team gibt, das die gesamte Abteilung leitet. Es muss eine Art Nachhaltigkeitsagenda mit Verpflichtungen und einigen Dingen geben, die sie verfolgen und auf die sie hinarbeiten. Wenn das nicht der Fall ist, kann man es nicht in die Personalabteilung einbringen. Es muss auf etwas beruhen, das das Unternehmen misst und an dem es aktiv arbeitet, um damit anzufangen. Und weil dies so schnell zu einer großen Sache wurde, gab es einen Wettlauf um die Einbeziehung in die Vergütung aus externen Gründen, weil jeder auf diesen Zug aufgesprungen ist. Es war eine große Sache, aber nicht jeder hatte die Infrastruktur, um Ziele zu setzen und zu messen, zu verfolgen und zu erklären. Das hat [Unternehmen D] getan, was gut ist. Der Übergang war also einfacher. Und es ging nicht nur um die grüne Nachhaltigkeit. Es ging auch um DE&I mit der ganzen Bewegung für soziale Gerechtigkeit, die Black Lives Matter Bewegung und alle diese Dingen, die im Gange waren. Wir waren also ohnehin sehr aktiv bei der Verfolgung und Erfassung von Dingen. Wir waren in der Lage, sie in die HR-Welt zu bringen. Das ist also ziemlich entscheidend. Wenn man sich KPIs ausdenkt, nur um ein HR-Ziel und ein Zahlungsergebnis abzudecken, und es gibt keine Infrastruktur, wäre das nicht sehr rigoros und wäre kontraproduktiv, denke ich. #0047:40#

40 I2: Okay. Ich glaube, dann sind wir am Ende angekommen, I1, oder?

41 I1: Ich glaube schon. Ich werde die Aufnahme einfach stoppen.

## Anhang 5.5 Mitarbeiter\*inneninterview 1

2	Interviewte Person: Person F (B)
3	Interviewende: (I1), (I2)
	Datum: 11.12.2023
4	I1: Würde sagen, wir starten dann auch und ich glaube, wir müssen beide einmal unsere Aufnahmen starten. Okay, genau, also noch mal ganz kurz. Ziel des Interviews ist es einfach wirklich nur deine subjektiven Erfahrungen und Einstellungen bezüglich nachhaltigkeitsorientierter Vergütung zu erkunden. Deine Antworten dienen uns so ein bisschen dazu, gerade besonders die Herausforderungen und auch Chancen, die mit einer Implementierung der Vergütung einhergehen, einfach zu gewinnen. Und vielleicht könntest du einmal ganz kurz zum Start eben deine Position vorstellen und was du im Unternehmen machst.
5	B: Gerne, genau, also ich bin aktuell jetzt in der letzten Woche noch Trainee im HR bei [Unternehmen D] in [Musterstadt D]. Das heißt, ich habe quasi alle Bereiche des HRs mit durchlaufen während diesen 18 Monaten Traineeship und starte dann mit der nächsten Woche als Associate HR Project Manager.
6	I1: Perfekt, danke dir dafür. Genau, wir haben das Interview so ein bisschen in drei Teile, sag ich mal so, gegliedert. Wir würden ganz am Anfang einfach so ein bisschen mehr um allgemeine Nachhaltigkeit gehen. Das heißt die nächsten zwei Fragen kannst du wirklich einfach auf so eine allgemeine Nachhaltigkeit beziehen und müssen noch nicht auf Vergütung bezogen werden. Ich gebe dann noch mal einen Hinweis, wenn wir dann die Fragen haben, die sich dann wirklich nur noch auf Vergütung beziehen. Genau, und würde dann mit der ersten Frage starten und zwar, was unternehmerische Nachhaltigkeit für dich bedeutet und welche Relevanz du ihr zuschreiben würdest.
7	B: Unternehmerisch? Ich würde sagen die Relevanz von Nachhaltigkeit in jeden Unternehmen steigt, einfach nur weil die meisten Unternehmen einen gewissen Zweck erfüllen, der an Menschen orientiert ist und die Wichtigkeit für die meisten Menschen in unserer Gesellschaft wird für Nachhaltigkeit halt immer bedeutsamer, beziehungsweise es ist mehr ins Blickfeld gerutscht in den letzten Jahren von der Entwicklung her. Gerade auch mit der jüngeren Belegschaft und der jüngeren Gesellschaft, die jetzt immer mehr an Bedeutung gewinnen, die sich bewusster über nachhaltige Themen sind. Von daher, ich würde sagen, man kommt halt nicht mehr drum herum als Unternehmen.
8	I1: Und was genau würdest du unter unternehmerische Nachhaltigkeit verstehen? Also was würde das für dich bedeuten?
9	B: Ich glaube, das kann in mehrere Richtungen gehen. Also unternehmerische Nachhaltigkeit kann ja sein, dass du Unternehmen gründest, die einen wirklich nachhaltigen Zweck haben oder auch Businessmodelle, die aktuell bestehen, zum Beispiel eine Bank, die aber halt auch nachhaltig ausgerichtet werden kann. Das heißt, man kann aktuelle Businesszwecke nachhaltiger gestalten oder halt komplett einen nachhaltigen Businesszweck haben, wie von der Rettung des Regenwaldes bis zu Papierverbrauch geringer gestalten. Also ich glaube, man kann das in mehrere Richtungen sehen. Aber das wären jetzt für mich so die zwei groben übergeordneten Themen.
10	I1: Und engagierst du dich im Unternehmen nachhaltig oder auch vielleicht privat, dass du da irgendwelche Themen hast, für die du dich engagierst?

- 11 B: Naja, vielleicht, wenn man auch soziale Nachhaltigkeit mit einberechnet, dann ja. Wir haben bei [Unternehmen D] sogenannte Committees. Dann haben wir auch ein Komitee, was wirklich Nachhaltigkeit im Sinne von Sustainability abdeckt. Ich bin zum Beispiel im Diversity, Equity und Inclusion Committee, was aber so soziale Nachhaltigkeit mit inkludiert. Also Themen wie Schwerbehinderung am Arbeitsplatz und Inklusion ist mit drin. Und da sind natürlich auch viele nachhaltige Ansätze bei. Von daher, jein, wenn man weggeht von den eigentlichen umweltbedingten Nachhaltigkeitsthemen, dann ja.
- 12 I1: Also, soziale Nachhaltigkeit gehört da auch rein. Deswegen passt das sehr gut. Dann würde ich zur zweiten Frage für die allgemeine Nachhaltigkeit noch gehen. Welche Rolle spielen denn die Mitarbeitenden deiner Meinung nach bei der Förderung von Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen?
- 13 B: Im ersten Sinne: Sie können den Druck aufbauen, dass ein Unternehmen sich nachhaltig aufstellen muss. Denn in vielen Themen, die ich bisher erlebt habe, bedeutet das erst mal für das Unternehmen einen Mehraufwand und auch oft mehr Kosten. Und rein, wenn man jetzt nach dem Homo oeconomicus handeln würde oder nach dem wirklichen Purpose von vielen halt noch nicht nachhaltigen Unternehmen, ist das nicht ein Muss. Das heißt, die Belegschaft und auch die Kunden, im beiden Sinne, von außen wie innen, müssen diesen Druck aufbauen, damit man halt nicht nur ökonomisch denkt, sondern halt auch darüber hinaus denkt. Vor allen Dingen, viele Unternehmen können dadurch langfristig ja auch Gewinne machen. Aber das ist natürlich erst mal mit ein bisschen schmerzhafteren Themen verbunden. Und ich glaube, um diesen Schritt zu gehen, muss man ihn manchmal ein bisschen erzwingen. Das ist ein bisschen die betriebliche Realität, die nicht immer schön ist. Aber ich glaube, Mitarbeiter wie auch Kunden können das am stärksten mit beeinflussen.
- 14 I1: Und wie würdest du deinen persönlichen Einfluss einschätzen?
- 15 B: In sozialen Nachhaltigkeitsthemen relativ groß. Weil HR, finde ich, einfach auch ein großer Player ist. Diversity, Equity und Inclusion, ja, wir haben ein Komitee, was cross-funktional ist. Ansonsten liegt dieses Thema, für mein Verständnis, auch im HR. Und ich weiß auch, dass mein Team dementsprechend sich aufstellt und auch Themen gestaltet. Von daher, in dem Sinne viel. Natürlich, wenn es jetzt um umweltbedingte Nachhaltigkeit geht, weniger. Da wären vielleicht die Kollegen, die in den höheren Positionen in der Produktion arbeiten oder auch in der Planung und Gestaltung von Verpackung und Design unserer Produkte, vielleicht auch Entwicklung. Die wären da vielleicht an dem stärkeren Hebel. Ansonsten hilft es auch, eine hierarchisch höhere Position zu haben, als ich jetzt als Trainee.
- 16 I1: Stimmt, da ist wahrscheinlich auch was Wahres mit dran. Genau, ich würde jetzt in die nächsten zwei Fragen um Nachhaltigkeitsziele, die dann wirklich auch in der Vergütungsstruktur sind, übergehen. Vielleicht könntest du uns zuerst einmal kurz beschreiben, inwiefern denn nachhaltigkeitsorientierte Ziele, Bestandteil deiner Vergütung sind.
- 17 B: Okay, genau. Also sie sind gar nicht im ersten Moment Teil, weil ich habe halt eine sogenannte Base-Vergütung, ein Basisgehalt, das davon unabhängig ist. Ich glaube, wenn ich die Frage richtig verstanden habe, wäre es eigentlich nur mein variabler Teil meines Compensation Package, wo es mit drin ist. Denn ich habe sogenannte Bonuskomponenten bei mir mit drin. Und da sind halt zum Beispiel auch der Unternehmenserfolg, unsere Finanzaufgabe und meine persönliche Performance mit inkludiert. Und ich glaube, sogar alle drei sind irgendwo mit Nachhaltigkeit verbunden. Dementsprechend in den variablen Teil meiner Vergütung, ja, in dem festen Bestandteil meiner Vergütung, wüsste ich jetzt zumindest nicht, dass es mit inkludiert ist. Weil ich

glaube, das wird einfach anhand von Gehaltsvergleichsstudien festgelegt. Und da spielt das keine Rolle.

18 I1: Ja, das ist ganz oft, dass das nur in den variablen Teilen eigentlich mit drin ist und nicht in den Nachhaltigkeitsstrukturen. Inwiefern glaubst du denn, dass du im Rahmen deiner Tätigkeit die Erreichung von diesen nachhaltigkeitsorientierten Zielkriterien, die dann in der variablen Vergütung verankert sind, inwieweit du die auch beeinflussen kannst?

19 B: Möchtest du eine Zahl oder einfach beschrieben?

20 I: Einfach eine subjektive Einschätzung von dir, wie du glaubst, ob du die überhaupt irgendwie beeinflussen kannst oder ob du sagst, das sind Themen, da habe ich überhaupt keinen Einfluss drauf. Und ob die jetzt dann einen Output meiner Vergütung haben, kann ich im Endeffekt gar nicht selber beeinflussen.

21 B: Vermutlich, ich würde sagen, geringfügig. Ich würde es mir mehr wünschen. In der Realität würde ich es geringfügig bezeichnen. Vielleicht könnte man bei mir genau die Erreichung von sozialer Nachhaltigkeit als eines von meinen Performance-Zielen in HR sehen und so wäre das durchaus in diesen ein Drittel meiner Bonus-Komponente abgedeckt. Also, ja geringfügig. Es ist wahrscheinlich, wenn man in seiner Zielsetzung ist, mit seiner Führungskraft genau darauf ausgelegt, so festliegt, leichter möglich. Aber allein die zwei Drittel, die ich durch meine persönliche Performance nicht beeinflusse, sehr schwierig. Also, ich kann mich nur im Unternehmen dafür engagieren, dass unsere Unternehmensziele nachhaltig gestaltet werden und die würden dann ja meinen Bonus beeinflussen. Also, sehr indirekt.

22 I1: Perfekt, genau. Dann haben wir jetzt noch zwei Fragen, die sich ein bisschen mehr ja auch auf den Hauptfokus richten.

23 I2: Darf ich noch eine kurze Frage dazwischen stellen? Kannst du noch einmal kurz beschreiben, was für Ziele das beispielhaft sind, die nachhaltigkeitsorientiert sind bei dir? Also, gibt es da ein bestimmtes Kriterium, vielleicht im ökologischen Bereich oder im sozialen? Also, kannst du mal so ein Beispiel nennen?

24 B: Genau, also, es ist da vielleicht auch schwer zu sagen, dass es meine individuellen Ziele sind. Wir haben sogenannte Team-Ziele und da könnte man zum Beispiel sagen, natürlich wollen wir die Schwerbehinderungsquote bei uns im Unternehmen erfüllen und zum einen nicht die Strafzahlen zu zahlen, aber auch, weil wir Disability-on-Workplace fördern wollen. Das ist für mich auf jeden Fall soziale Nachhaltigkeit. Ich weiß, dass wir als Unternehmen, wieder nicht ich als individuelle Person, aber als Unternehmen das Zero-Waste-Zertifikat anstreben und natürlich mein persönliches Verhalten spielt da mit rein, auch dass wir Prozesse digitalisieren in HR, wo wir dran sind, und halt nicht mehr so viel auf Papier gehen. Aber es ist halt alles sehr schwer in Kombination mit meinen direkten Ziele und da mit Vergütung zu kombinieren. Das ist alles sehr indirekt.

25 I2: Okay, dann aber, ja, das hat mir schon einen besseren Einblick gegeben. Danke dir.

26 I1: Perfekt, genau dann machen wir jetzt mit den beiden Fragen, die so ein bisschen mehr auf den Hauptfokus von unserer Forschung abzielen. Also, je mehr Antworten du da geben kannst, je mehr du sagen kannst, desto hilfreicher ist das dann für uns. Aber stelle gerne Rückfragen, wenn irgendwas nicht klar ist. Wir würden gerne einmal von dir wissen, was du glaubst, welche Chancen sich für dich persönlich mit der Implementierung von einer nachhaltigkeitsorientierten Vergütung im Arbeitskontext auftreten können.

- 27 B: Chancen. Natürlich, wenn das deine persönlichen Motive sind, ein nachhaltiges Leben, nachhaltigeres Leben zu führen und das in deinem unternehmerischen Ziel mit verankert ist, das würde die Motivation sehr steigern. Du könntest dich natürlich besser identifizieren mit deinem Arbeitgeber und vielleicht, ich glaube jetzt von mir persönlich abgesehen, halt auch, ich denke da direkt an das Employer Branding für uns in HR immer ein wichtiges Thema, dass wir uns halt auch als attraktiverer Arbeitgeber aufstellen können. Weil, wie gesagt, es ist ein wichtiges Thema und ein Thema mit einer starken Außenwirkung, was Menschen auch anzieht oder halt abschreckt, wenn ein Unternehmen sich nicht so aufstellt und wenn das halt in der Vergütung ein Ziel mit ist und es klar angelegt ist, dann weiß man halt, das Unternehmen meint es ernst. Weil das sind halt Sachen, die werden gemessen anhand von KPIs, das wird nachverfolgt, das ist immer bei allen Performance und Compensation Themen so und das wird nicht mal eben nur gesagt oder auf ein Plakat geschrieben, weil es hört sich gut an, sondern wenn man das in seinem Compensation Packet mit drin hat, dann wird das nachverfolgt und gemessen.
- 28 I1: Glaubst du, dass das dann auch für dich, wenn du jetzt dir vorstellen würdest, bei einem Arbeitgeber zu sein, der das noch nicht hat und der das dann auch einführt, während du da bist, dass das dein Bild von dem Arbeitgeber verändern würde?
- 29 B: Auf jeden Fall. Ich bin ehrlich, ich habe mich mit dem Thema vorher noch nicht viel auseinandergesetzt. Ich bin ja Berufseinsteiger noch, also in den ersten drei Jahren meines Berufslebens und für mich waren bisher andere Faktoren wichtiger, wenn ich über Vergütung gesprochen habe. Aber ich wäre immer absolut positiv überrascht von Arbeitgebern, gerade jetzt auch Unternehmen, die halt nicht an sich vom Zweck her nachhaltig ausgerichtet sind. Jetzt zum Beispiel eine [Nachhaltige Bank 1], wo man weiß, es ist ein nachhaltiges Unternehmen. Aber wenn so ein Konsumgüterhersteller, wie jetzt [Unternehmen D] sagt, das ist für uns sehr wichtig und daher haben wir diese Ziele in unseren Vergütungspaketen drin, wäre ich positiv überrascht und würde das dementsprechend auch für mich so positiv wahrnehmen und verankern.
- 30 I1: Und glaubst du, dass so eine Vergütungsstruktur dann auch Anreiz für Mitarbeitende sein kann, sich dann nachhaltiger zu verhalten oder sich auch mehr mit Nachhaltigkeitszielen auseinanderzusetzen?
- 31 B: Ja, absolut. Ich glaube, das Thema Nachhaltigkeit, ob es jetzt ökologisch, sozial oder in irgendwelchen anderen Punkten ist, ist etwas, was viele sagen, ja sehe ich so, aber nicht im Verhalten unbedingt zeigen. Auch mir geht es leider öfter so. Es mag menschlich sein, aber es hilft natürlich, wenn du einfach viel von dem Thema umgeben bist. Und wenn du in den Arbeitskontext dazu angereizt wirst, sage ich jetzt mal, das zu tun, klar und ich könnte mir auch vorstellen, dass das auf dein Privatleben überspringt und sich damit rein spiegelt, dass du auch dadurch automatisch anders verhältst. Schon, ja.
- 32 I1: Perfekt. I2, hast du noch Nachfragen zu den Chancen?
- 33 I2: (Kopfschütteln)
- 34 I1: Dann würde ich genau auf das Gegenteil gehen. Und zwar, was meinst du denn, was für Herausforderungen sich durch die Implementierung von nachhaltigkeitsorientierter Vergütung ergeben könnten?
- 35 B: Vielleicht nicht direkt mit den Nachteilen anzufangen, sondern eher mit, was ich als Problem sehe in der Implementierung von HR-Seite aus, wäre halt einfach, dass man einen Mindset-Change braucht, für viele Mitarbeiter, aber auch in den höheren Führungsebenen. Deswegen, ich wäre jetzt auch immer positiv überrascht, aber

wenn ich das sehen würde, weil ich kenne das nicht aus vielen Unternehmen, bedauerlicherweise. Und dass man halt so eine Komponente mit rein nimmt, die jetzt vielleicht nicht sofort Performance ist, nicht sofort etwas, was man mit Compensation in Verbindung setzt, als erstes, würde erstmal bei vielen so ein abwartendes, vielleicht sogar abschreckendes Verhalten, erstmal Pushing-Back verursachen. Da müsste man Aufklärungsarbeit machen. Das ist jetzt nicht unbedingt ein Nachteil, aber man muss investieren, damit man halt auch, damit das angenommen wird und halt nicht als Larifari-Maßnahme, die sich irgendwie mal jemand überlegt hat, abgestempelt wird, sondern als etwas, was den Unternehmen wichtig ist, was authentisch ist. Und ja, ich glaube, wirklich angenommen wird. Ich glaube, das ist einfach Arbeit, die dahintersteckt. Und vielleicht kann man das ja als Nachteil so sehen. Ansonsten, ich glaube, alles, was irgendwie in Nachhaltigkeit investiert, für die Welt als Ganzes, ist es etwas Positives. Und man sollte ja natürlich nicht immer sagen, ich kann nichts ändern, sondern nur x, y, sondern wir alle können ja durch kleine Maßnahmen, und wenn es denn halt nur bei einem Unternehmen ist oder an der eigentlichen eigenen Ziele, etwas mit bewegen. Von daher sehe ich da hauptsächlich die positiven Punkte. Es ist nur immer schwer, diesen Change im Mindset zu schaffen und den Rückhalt im Unternehmen für sowas zu bekommen.

36 I1: Total. Und wir hatten ja vorhin auch schon mal kurz über die Leistungsziele und auch den Einfluss darauf gesprochen. Was glaubst du denn, wie objektiv würdest du diese Messbarkeit der Ziele und dann auch der Kennzahlen einschätzen?

37 B: Ja, das Thema Kennzahlen wird da ganz, ganz essentiell. Also wenn ich an soziale Nachhaltigkeit denke, deswegen fiel mir das eben auch ein, dass es halt leicht für uns zu messen, wie viele Mitarbeiter wir zum Beispiel mit einer Schwerbehinderung im Unternehmen haben. Und dann haben wir auch noch diesen Richtwert, den nun mal von der Bundesregierung vorgegeben ist, diese 5 Prozent, und wenn wir die nicht erfüllen, sind wir offensichtlich unter einem akzeptablen Richtwert. Also es ist ja nicht nur, Kennzahlen zu finden, sondern auch einen Vergleich zu finden, ab wann eine Kennzahl positiv oder negativ ist. Also Zero Waste, okay, wir wollen keine verschwenden, aber bei ganz vielen anderen Themen, und deswegen wird das glaube ich oft nicht umgesetzt, ist es nicht nur schwierig, Kennzahlen zu finden, sondern auch ein Richtwert, eine Normierung, ab wann man etwas erreicht hat und ab wann man eigentlich noch ganz viel tun muss. Also mir spontan würden jetzt auch nicht so viele Kennzahlen einfallen, wahrscheinlich wenn man sich mehr mit dem Thema auseinandersetzt.

38 I1: Würde dich das denn persönlich demotivieren, wenn du weißt, eigentlich hast du auch diese Leistungsziele, die in deiner variablen Vergütung drin sind, vielleicht die CO2-Reduktion, eigentlich gar nicht einen direkten Einfluss, würde dich das dann eher demotivieren, wenn das in deiner Vergütung verankert ist?

39 B: Um ehrlich zu sein, wahrscheinlich ja. Im Sinne von, wenn ich wüsste, dass das Unternehmen nicht auch daran arbeitet. Zum Beispiel, wir sind weit entfernt von Zero Waste, aber ich weiß, es wird daran gearbeitet gerade, und wenn das ein Ziel ist und ich weiß, viele engagierte Kollegen von mir arbeiten daran, ich selbst beeinflusse es, indem ich mein Müll richtig sortiere, zum Beispiel, dann ja. Aber das sind immer nur die kleinen Dinge. Ich kann jeden Mitarbeiter nachvollziehen, der zu mir zu HR kommen würde und sagen würde, das frustriert mich, dass ich das so hinnehmen muss, für die Fehler von anderen gerade stehen muss und dadurch weniger Gehalt ausgezahlt bekomme. Das ist wahrscheinlich nachvollziehbar.

40 I1: Ich würde I2 wieder fragen, ob du noch Nachfragen in Richtung Herausforderung hast?

- 41 I2: Ich habe mich noch gefragt, ob es bei euch auch Zielkonflikte durch nachhaltigkeitsorientierte Kriterien gibt, ob du dir darüber schon mal Gedanken gemacht hast?
- 42 B: Wahrscheinlich gibt es welche. Gerade im Sinne von, wenn die Overall-Ziele des Unternehmens vielleicht auch letztendlich richtiger Gewinn und nicht nur Umsatz sind, und man durch Initiativen, die man treibt, in Unternehmen immer mehr Geld investieren muss, und das letztendlich den Gesamtgewinn schmälert. Diese Art von Overall-Zielkonflikten. Für mich persönlich auf individueller Ebene wahrscheinlich nicht so sehr, weil ich einfach wüsste, dass Nachhaltigkeit etwas ist, worüber wir nicht drum herumkommen und wir alle nur mal uns am Part reißen müssen, wenn wir diese Erde so erhalten wollen, ökologisch wie sozial. Dementsprechend ist das Overall, wenn es nicht der Zweck des Unternehmens ist, in irgendeinem Sinne sozial oder ökologisch nachhaltig zu sein, werden Zielkonflikte wahrscheinlich kommen.
- 43 I2: Spannend, danke für deine Einschätzung.
- 44 B: Gerne.
- 45 I2: Perfekt, dann würden wir gerne noch einmal, quasi unsere letzten Fragen, ob du noch weitere Überlegungen oder Einblicke hast, die du hinsichtlich nachhaltigkeitsorientierter Vergütung für alle Mitarbeitenden mit uns teilen möchtest? Irgendwas, was dir noch im Kopf gekommen ist während unseres Interviews, was du gerne noch loswerden wollen würdest?
- 46 B: Vermutlich das Allererste, was ich genannt hatte, diesen Mindset-Change, ist etwas, was wir jetzt sehr stark hätten, weil der Großteil der Generation, die gerade am Arbeiten sind, sind halt Boomer und Millennials. Ich vermute aber oder hoffe es sehr, wenn man den aktuellen Studien über Gen Z und Gen Alpha und wie sie alle heißen, trauen mag, dass vielleicht die Belegschaft der Zukunft das viel erfordern wird und gar nicht überzeugt werden muss. Und vielleicht würde sich dadurch das Thema auch ein bisschen anders gestalten. Jetzt wäre Überzeugungsarbeit nötig. Ich kann nur hoffen und glaube es irgendwo auch, dass es später sich vielleicht sogar als einen Hygiene-Faktor herausstellt.
- 47 I1: Perfekt, und dann unsere allerletzte Frage. Inwiefern du glaubst, dass es noch weitere wichtige Bereiche gibt, die wir deiner Meinung nach hätten ansprechen müssen im Interview oder ansprechen hätten sollen? Hast du an irgendwas gedacht, worauf wir auf jeden Fall zu sprechen kommen würden? Wenn dir da noch was einfällt?
- 48 B: Eigentlich nicht. Ich muss ganz ehrlich sagen, ich habe mich mit dem Thema noch nicht intensiv auseinandergesetzt. Dementsprechend fällt mir jetzt auch nichts ein, was ihr vergessen haben könntet. Ich finde eure Fragen waren sehr interessant und spannend.
- 49 I1: Perfekt, dann würde ich I2 noch mal fragen, ob sie noch irgendwas hat, was ich jetzt gerade vergessen habe.
- 50 I2: Ne, alles super, danke I1. Und auch danke dir, [Person F].
- 51 B: Sehr gerne.
- 52 I1: Und hier würde ich die Aufnahme stoppen auch.

## Anhang 5.6 Mitarbeiter\*inneninterview 2

2	Interviewte Person: Person G (B)
3	Interviewende: (I1), (I2)
	Datum: 14.12.2023
4	I1: Okay, perfekt. Dann erstmal nochmal ganz lieben Dank, dass du dir die Zeit nimmst, das Interview mit uns zu machen. Ziel des Interviews ist es, deine subjektiven Erfahrungen und Einstellungen bezüglich zu einer nachhaltigkeitsorientierten Vergütung zu bekommen oder zu ergründen. Deine Antworten, die einfach wirklich nur dazu dienen, die potenziellen Chancen und Herausforderungen von einer solchen Vergütungsstruktur zu bekommen. Für den Start wäre es ganz super, wenn du uns einmal ganz kurz deine aktuelle Position beschreiben könntest. #00:00:33#
5	B: Also im Englischen nutzen wir halt den Begriff Human Resources Business Partner. (...) Muss ich jetzt mehr dazu sagen, weil ich weiß nicht, wie man es im Deutschen sagen würde. #00:00:48#
6	I1: Vielleicht kannst du sonst kurz nochmal erzählen, was du machst und wie lange du vielleicht auch schon bei [Unternehmen D] bist. #00:00:55#
7	B: Ich bin jetzt sechseinhalb Jahre dabei und bin einer der zwei Personaler, die unter sich die verschiedensten Länder und auch Funktionen haben. Also ich bin der Personaldirektion unterstellt. Aber ich bin dann die Personalverantwortliche für verschiedene dieser Hauptabteilungen für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Und zu meiner Abteilung gehören zum Beispiel Marketing oder Customer Service Logistik und das eben über die drei Länder hinweg. #00:01:33#
8	I1: Perfekt, danke dir. Genau, wir haben das Interview so ein bisschen, sage ich mal, in drei Blöcke unterteilt. Erster Block ist wirklich ganz allgemein um Nachhaltigkeit. Da brauchst du noch nicht auf Vergütung eingehen, sondern wirklich nur deine subjektiven Einschätzungen zur Nachhaltigkeit. Da wäre die erste Frage, was unternehmerische Nachhaltigkeit für dich persönlich bedeutet und welche Relevanz du ihr zuschreiben würdest. #00:01:57#
9	B: (...) Für mich (...) bedeutet es mit den Ressourcen, die uns zur Verfügung stehen, in dem Sinne, weise, ja nutzenbringend, also möglichst nachhaltig umweltbewusst umzugehen. Und so praktische Beispiele sind für mich wirklich, dass wir wirklich absolut sauber sind in unserer Mülltrennung und möglichst viel Müll vermeiden können, indem wir Geschirr anbieten in der Küche, Mehrwertgeschirr, was eben genutzt werden kann, um in umliegenden Restaurants damit das Essen holen zu können. Sicher keine Pappbecher im Büro zu haben oder gar Plastikbecher, sondern da wirklich so weit wie möglich alles in dem Sinne wiederverwerten oder wieder Nutzbares nutzen zu können. Und das war deine erste Frage. Und die zweite war? #00:03:10#
10	I1: Welche Relevanz du ihr zuschreiben würdest? #00:03:12#
11	B: Ich würde sagen, dadurch, dass die Ressourcen einfach knapp sind, bekommt es eine immer größere Notwendigkeit, sich damit ernsthaft auseinanderzusetzen. Ich sehe das ja auch in meiner Familie durch die Kinder, dass einfach da so ein starker Fokus drauf ist, diese Ressourcenknappheit, diese Ressourcenbegrenzung. Und ich glaube, das spiegelt sich dann auch in einem Unternehmen wider, dass die Mitarbeiter, die wir jetzt hier in der Firma haben, einfach da auch einen größeren Wert

drauflegen, mehr als vorher. Damit ist das auch für mich eine größere Relevanz als vorher. Neben meiner persönlichen Einstellung dazu. #00:03:57#

12 I1: Perfekt. Und deine persönliche Einstellung? Engagierst du dich denn im Unternehmen oder vielleicht auch privat für nachhaltige Themen? #00:04:06#

13 B: Also eine Zeit lang war ich auch ein Teil dieses Sustainability-Komitees, wo es dann aber noch verschiedenste andere Themen mit drin hatte und wir uns da wirklich Gedanken gemacht haben. Auch so einen Jahresplan zum Beispiel erstellt haben. Wie wir dann, ich weiß nicht, ob du dich erinnerst, da haben wir ja so auf den WCs so dieses Merkblatt, was man so einführen kann. Und da haben wir dann jeden Monat auch wirklich so Sustainability-Tipps drin gehabt, weil das der Ort ist, den ja so Mitarbeiter einmal so mindestens am Tag aufsuchen, sich dann immer wieder daran erinnern können, wie können sie möglichst nachhaltig leben und da haben wir mal über nachhaltige Apps, wie diese Food2Share. Also solche Sachen. Einfach mal so Impulse drin gehabt, um so einen nachhaltigen Lebensstil zu ermutigen. Und persönlich bin ich halt ein großer Fan davon, wenn ich die Dinge nicht selbst sagen / Also ich liebe es zum Beispiel, mein eigenes Gemüse auch anzubauen und damit auch zu verwerten, viele Dinge selbst zu produzieren, weil ich sie einfach von der Qualität her dann auch anders so schätzen kann, aber wenn ich es nicht kann, dann ist es für mich wichtig, möglichst nachhaltig einzukaufen. Also ich liebe halt diese Unverpacktläden und bin auch in verschiedenen dieser Gruppen drin, um zu lernen, möglichst sinnvoll mit den Ressourcen, die uns zur Verfügung stehen, umzugehen und das wiederum auch auf meine Familie zu übertragen oder das, was sie aus der Schule an Ideen mitbringen, wiederum für uns zu versuchen, in der Familie umzusetzen. #00:05:49#

14 I1: Perfekt, kannst du vielleicht noch einmal die Komitees so ein bisschen kurz erläutern? #00:05:57#

15 B: Also wir haben sieben oder acht Komitees in der Firma und eins ist wirklich dieses Sustainability-Komitee, wo wir uns wirklich einfach nur darum kümmern, wie können wir als Unternehmen nachhaltiger, wie kann der Einzelne / Wie kann das Unternehmen insgesamt nachhaltig leben und da haben wir auch diesen großen Traum von Zero Waste. Ich glaube 2025 so hinzukommen. Deswegen wird ja jetzt auch wahnsinnig großer Fokus darauf sein, wie zum Beispiel absolut klar oder strikte Mülltrennung vorzuleben, also immer wieder Aktionen zu starten, um, keine Ahnung, zu verhindern, dass überhaupt etwas ausgedruckt wird, um da ressourcenorientiert mit Papier umzugehen. So all diese Sachen. Dazu gibt es dann aber auch weitere Komitees, die sich um zum Beispiel mentale Gesundheit kümmern oder wie können wir in unsere Gesellschaft positiv auch Dinge hineinragen, also dass wir einen Tag im Jahr freigestellt werden, um mit dem Verein tatkräftig in, ja, keine Ahnung / Ich bin mit dem [Center X] mit den Bedürftigen und älteren Menschen mal einen Tag ins Zoo gegangen oder war in der Behindertenwerkstatt, um einfach zu gucken, wie fühlt sich das an oder wie sich zu investieren in Gruppen hinein, zu denen ich sonst so vielleicht keinen Zugang habe, um für den Tag einen Unterschied zu machen oder einfach sich gegenseitig inspirieren zu können. #00:07:43#

16 I2: Cool, also das sind solche Employee Resource Groups, nehme ich an, wo man sich freiwillig beteiligen kann, wenn man möchte, genauso ein Zusammenschluss von Mitarbeitenden, die dann mit solchen Organisationen zum Beispiel zusammenarbeiten. spannend. Danke. #00:07:58#

17 B: Also ich bin selbst auch noch so ein anderer, also ich bin auch bei dem drin, wo wir Mitarbeiter, andere Mitarbeiter nominieren können für einen Mitarbeiter Award und eben leite dieses Komitee und da finde ich es einfach total schön, auch zu sehen,

wo arbeiten Mitarbeiter cross-funktional zusammen oder cross-länderübergreifend und initiieren wir etwas, weil sie es sinnig finden oder weil sie glauben, es gibt da besonderes Einsparungspotenzial und wir hatten zum Beispiel in der letzten Periode auch ein Team ausgezeichnet, die sind Verpackungsingenieure und haben einfach gesehen, so wie die Paletten momentan bestückt sind, wir ressourcentechnisch nicht gut damit umgehen sind, dass halt zu wenig Produkte in diesen Kartons drin waren und dann zu wenige Kartons wieder auf die Palette passten und dadurch, dass wir da an dem Sizeing was geändert haben, aber auch an dem Material der Kartonage, haben wir natürlich Kosteneinsparung, aber wir sind auch viel nachhaltiger dadurch und solche Sachen da / Zu sehen, dass das durch Mitarbeiter initiiert wird, die das auch auf dem Herzen haben, kommen ganz wunderbare Sachen zustande. #00:09:15#

18 I1: Das passt tatsächlich ganz gut zu unserer nächsten Frage, und zwar: Welche Rolle würdest du denn sagen haben Mitarbeitende bei der Förderung von Nachhaltigkeitszielen und Unternehmen? #00:09:30#

19 B: (...) Ich glaube eine richtig große, also wir wollen ja in unserem Unternehmen die Kultur leben, so diese Speak-up-Kultur, also nicht nur, wenn dir etwas nicht passt oder irgendwie ein Problem gibt, sondern auch zu sagen, wenn jemand Ideen hat, weil er sieht, etwas läuft nicht so gut oder könnte anders laufen oder es funktioniert ja noch oder gibt es noch gar nicht in diesem Unternehmen. Da zu sagen, Mensch, jeder Einzelne von uns trägt ja zu dem Gemeinwohl oder auch zum Erfolg des Unternehmens bei und ist geradezu gefordert, seine Stimme auch so zu erheben und die Dinge, die ihm wichtig sind, auch reinzutragen und dadurch, glaube ich, sind wir in einem Vielfachen besser, als wenn wir den Mund nicht aufmachen oder einfach nur warten darauf, dass von oben Initiative ergriffen wird für die Themen, die denen möglicherweise auch ein Herz legen, die nichts mit unseren als Mitarbeitenden in Einklang zu bringen sind. Also eine starke. Und ich glaube, sie können natürlich noch mehr gefördert werden, aber ich glaube, jeder Einzelne kann einen Unterschied machen und je mehr dem Raum gegeben wird, desto mehr sind sie dann eben ermutigt oder herausgefordert, einen Unterschied zu machen. #00:10:51#

20 I1: Und dein persönlicher Einfluss, wie würdest du den einschätzen? #00:10:55#

21 B: Ich würde, also momentan würde ich sagen, ist ja geringer, weil ich mich jetzt nicht mehr in diesem Komitee befinde und sozusagen für mich jetzt im Rahmen dieses Komitees keine Gedanken machen muss. Ich selbst fühle mich einfach verantwortlich dafür, da wo ich etwas sehe, keine Ahnung, wenn ich sehe, ist hier etwas falsch getrennt und ich schmeiße mein Zeug rein, dass ich eben das andere mit rausnehme und es in die richtige Mülltonne tue, weil ich ja weiß, dass im Nachgang sonst ja nochmal von den Sustainability-Spezialisten sortiert wird, weil sie eben ja sicherstellen wollen, dass alles ordentlich läuft. Also ich glaube eher so im Kleinen zu gucken, dass ich für mich nachhaltig lebe. #00:11:48#

22 I2: Aber die Möglichkeit bestünde, wenn du jetzt Lust hättest, „ich will mich irgendwie mehr einbringen“. Also da schätzt du das schon so ein, dass die Mitarbeitenden dann auch die Chance haben, über dieses Komitee zum Beispiel sich zu verändern? #00:12:08#

23 B: Ja, also genau, also jeder neue Mitarbeiter, der kriegt bei uns so ein Onboarding, da ist das Teil dessen zu sagen, auch guck mal, das sind jetzt hier unsere sieben Komitees, die wir haben, die haben jeweils diesen Fokus und wenn du für irgendein Thema davon brennst, dann wäre es halt richtig toll, du würdest dich in diesem Komitee mit engagieren. (Lacht fröhlich). Das ist das Erste, was die Mitarbeiter am ersten Tag gleich unter anderem mitbekommen, zu sagen, so hier ist es uns super

wichtig, sich auch cross-funktional und mit den eigenen Interessen hier zu verbünden oder einzusetzen. #00:12:44#

24 I1: Perfekt, dann gehen wir mal zum zweiten Block von unserem Interview über und jetzt geht es tatsächlich einfach mehr um die Nachhaltigkeitsziele, auch wirklich in der Vergütung. Das heißt, du kannst jetzt auch wirklich auf die Vergütungsstruktur und sowas eingehen. Das wäre auch der erste Punkt, den wir hätten, dass du einmal kurz beschreiben könntest, inwiefern denn nachhaltigkeitsorientierte Ziele Bestandteil deiner Vergütung sind. #00:13:08#

25 B: (...) Das ist eine super schwere Frage. (...) Ich weiß nicht, wie jetzt andere Kollegen von [Unternehmen D] dazu schon antworten konnten. (...) Ich glaube, wir haben das noch gar nicht. Also wenn du mich jetzt ganz persönlich fragst, ich glaube, dass das noch nicht so Teil unserer Vergütungsstruktur ist, dass wir darauf Wert legen. Es geht ja um nachhaltige Vergütungsstrukturen. Was heißt aber in dem Fall? Habt ihr für euch eine Definition, was für euch nachhaltige Vergütungsstruktur heißt? Es ist auch so, dass ihr mir keine Vorlage geben wollt, sondern ich sagen soll, was ich darunter verstehe und ob wir das bei uns so leben. #00:14:08#

26 I1: Das wäre natürlich wundervoll. Aber vielleicht als kleiner Tipp. Nachhaltigkeit bedeutet ja nicht nur Umweltressourcen, sondern eben sowas auch wie die ESG-Ziele. Vielleicht kannst du in dem Rahmen nochmal denken? #00:14:24#

27 I2: ESG sind Environment, Social and Governance. Also hier geht es wirklich dann um Bereiche wie Umwelt, es geht aber auch um Soziales, die Mitarbeitendenzufriedenheit. Governance ist sowas wie Cybersecurity. Also das sind so die ESG-Kriterien, nach denen man Nachhaltigkeit in Unternehmen sehr gut messen kann. Die SDGs, glaube ich, sind diese Sustainable Development Goals, die von den United Nations herausgebracht wurden, wo es sich auch um soziale, umwelttechnische Bereiche handelt. Das ist so der Fokus, zu schauen, die Vergütung muss sich nicht komplett um Umwelt drehen, sondern es kann eben auch sein, dass in die variable Vergütung von den Mitarbeitenden ein soziales Ziel drin ist oder eben sowas wie Cybersecurity. #00:15:23#

28 B: (...) Ich bin jetzt ja nicht der Total Rewards Specialist, der sich super in- und auskennt mit unseren Vergütungsstrukturen. Aber wenn ihr mich jetzt als Personalerin fragt, glaube ich, dass wir das noch nicht inkludiert haben. (...) Ich weiß auch nicht, ob wir das anstreben, in irgendeiner Form mal mit aufzunehmen. Das ist ein interessanter Impuls von euch. Aber ich würde sagen, so eine Kollegin x würde das jetzt besser beantworten können als Total Rewards Specialist, weil sie ja auch mit so einer europäischen Brille schaut. Da bin ich nicht hinreichend informiert, was wir planen. Aber ich kann sagen, das, was ich jetzt sehe, wie ich jetzt als Personaler rekrutiere und onboard ist, sehe ich nicht, dass das momentan ein Teil dessen ist. #00:16:17#

29 I1: Jetzt machen wir die Fragen dann so ein bisschen hypothetisch. Wenn du dir jetzt vorstellen würdest, dass solche Ziele eben Teil deiner variablen Vergütung sind, also Governance-Ziele, soziale Ziele, sowas wie Erhöhung der Mitarbeitendenzufriedenheit oder vielleicht auch Reduktion von CO2-Emissionen, wenn das ein Teilbereich deiner variablen Vergütungsstruktur als Leistungs- oder als Zielkriterium ist, inwiefern würdest du denn denken, dass du solche Nachhaltigkeitskriterien, Zielkriterien dann auch beeinflussen könntest? #00:16:51#

30 (...)

- 31 I2: Also als Beispiel hatten wir hier, wenn sich das Zielkriterium jetzt auf die Reduktion eben von Kohlenstoffdioxid bezieht, dann könnte ich das erreichen, indem ich auf berufliche Inlandsflüge verzichte. Das vielleicht so als Beispiel. #00:17:07#
- 32 B: (...) Also ich habe jetzt gerade daran gedacht, dass ich ja in unserer Firma der Champion bin für die Mitarbeiterumfrage, die ja global stattfindet. Dieses Jahr hat es dann wieder stattgefunden als eine Art Pulse-Survey, so eine Art Check, ob das, was wir uns letztes Jahr auf die Fahnen geschrieben haben, jeweils ja auch mit Actions dahinter, ob wir da annähernd sind und diese Ziele dann auch in zwei Jahren dann erreichen, die wir uns gesetzt haben. Und ein Punkt dreht sich halt immer um das Thema Resource and Support. Darunter sind jetzt nicht unbedingt so die ganz ökonomische oder nachhaltige oder soziale Ziel drin, aber es geht darum, dass die Mitarbeiter gefragt werden, ob die Ressourcen, die ihnen zur Verfügung stehen, ihnen helfen, ihren Job besser managen zu können. Und ich würde sagen, dass das auch darunter fällt, wie, und da können ja die Mitarbeiter Verschiedenes darunter verstehen, dass daran eben die Mitarbeiterzufriedenheit festgemacht wird. Und es waren eben auch Gedanken, ob wir mal solche Ziele mit aufnehmen in unsere Zielvereinbarung. Man kann sie dann ja auch mit KPIs hinterlegen. Momentan ist aber noch so, dass man eher so auf die ganz harten Businessziele und Faktoren gedrillt ist. Dass man die noch nicht drin hat. Aber ich weiß, dass Überlegungen da sind, ob man es nicht so machen sollte, damit es wirklich einen größeren Fokus oder auch Bedeutsamkeit bekommt. Weil wenn es nicht in unseren Zielen drin ist, jetzt reden wir ja auch viel über die und die, solange solche Dinge nicht in unseren Zielen drin sind oder in den Zielen der Führungskräfte, wird es / Hart auf hart werden dann die Businessziele eine höhere Wertigkeit oder auch Fokus bekommen als die anderen. Und dann wird auch das Thema Ressourcen weniger wichtig sein, als unsere Businessziele zu erreichen. Aber ich glaube, es macht wirklich einen Unterschied, ob so etwas verankert wird oder nicht. #00:19:42#
- 33 I1: Das passt tatsächlich sehr gut zu dem, wo wir jetzt übergehen würden, und zwar so ein bisschen der Hauptfokus auch von unserer Forschung. Je tiefer du da auch antworten kannst, je mehr du uns Einblicke geben kannst, desto besser. Und zwar würden wir gerne nochmal von dir wissen, was du persönlich glaubst, was für Chancen mit so einer Implementierung von nachhaltigkeitsorientierter Vergütung im Arbeitskontext einhergehen könnten. #00:20:12#
- 34 B: Sag nochmal, was das eigentlich bedeutet. #00:20:17#
- 35 I2: Also wenn wir jetzt diese Nachhaltigkeitsziele in die variable Vergütung von Mitarbeitenden unterhalb der Vorstandsebene einführen, was könnten da so die Chancen sein? #00:20:31#
- 36 B: (..) Also Ziele sollten ja möglichst konkret sein. Und ich glaube, dass allein das wir etwas ganz konkret im Detail mit Zahlen zum Beispiel hinterlegen, bekommt es einfach eine größere Sichtbarkeit als wenn wir weichgespült quasi reden über „wir werden gerne nachhaltiger“. Aber sobald ich es in der Form messbar haben möchte oder messbar hinterlege, schaffe ich damit eine größere Transparenz, Visibilität und gebe dem Ganzen dadurch auch eine größere Bedeutung. Und ich glaube, die muss es bekommen, weil sonst das eine das andere zur Seite verdrängt. Und ich glaube, dadurch, dass es dann klar ist, kannst du dich dann daran wirklich messen und kannst dich dann über diese Zahl quasi positiv reiben und streiten und sagen, wenn wir gesagt haben, wir wollen da hin und wir sind da nicht, dementsprechend auch Pläne aufzustellen, da wirklich hinzukommen. Aber dafür muss es halt, glaube ich, wirklich definiert sein, was man will und wie man dahin kommen möchte. #00:21:58#

- 37 I1: Und meinst du, dass so eine Vergütungsstruktur dann auch Anreiz für Mitarbeitende sein kann, sich nachhaltiger zu verhalten oder sein Handeln nachhaltiger auszurichten? #00:22:13#
- 38 B: Also ist es Bestandteil, wird es unweigerlich die Konsequenz haben. Wir wissen ja auch, dass Menschen einfach gerne auch in dem Status quo sind und es braucht eine Form von Druck, um sich zu bewegen. Und der Mensch verändert sich. Also es gibt Menschen, die haben irgendwie / Weil sie sich das als Ziel gesetzt haben, verändern sie sich dementsprechend. So wie du und ich jetzt Nachhaltigkeit persönlich aber richtig wichtig finden, stellen wir bestimmte Dinge um. Aber wenn das jetzt jemandem nicht ein Herzensanliegen ist, wird er sich deswegen nicht einfach in diese Richtung verändern oder bewegen wollen. Ist es aber vorgegeben, weiß er, es macht halt einen Unterschied, ob ich mich dementsprechend jetzt dafür einsetze, ja oder nein. Weil es tut dann ja weh. Es tut ja in irgendeiner Form finanziell weh, wenn du diese Ziele, transparent wie sie sind, zahlengetrieben nicht erreichst. (...) Aber es ist eine total spannende Frage, die ihr euch hier in dieser Forschung stellt. Ich glaube nur so, noch nicht mal auf dieses Thema bezogen, nur so werden Dinge sich generell verändern, wenn so ein Hebel gesetzt wird. Alles andere ist, ich würde nicht sagen heiße Luft, aber ist dann so von Einzelnen, die das wichtig finden, getrieben und nicht von allen. Und wenn ein Unternehmen das so wirklich ernst meint, dann müssen auch diese Dinge sich in dieser Vergütungsstruktur wieder spielen. #00:24:01#
- 39 I1: Glaubst du denn auch, dass sich dein Bild, was du von einem Arbeitgebenden hast, durch so eine Implementierung von nachhaltigkeitsorientierter Vergütung auch verändern würde? #00:24:15#
- 40 B: (...) Ja, also ich würde mir im Vorwege / Also das Unternehmen würde, das ja glaube ich auch von sich sehr transparent nach außen tragen. Würde es für mich entweder ein ganz positiver oder entscheidender Faktor sein, dass ich mich für dieses Unternehmen interessiere und auch da arbeiten möchte oder eben nicht. Ich glaube, daran scheiden sich dann auch die Geister, ob ich sage, das ist für mich so wichtig und deswegen genau suche ich mir so ein Unternehmen, dass sich das auf die Fahnen geschmückt hat, oder ich sage mir, daran möchte ich lieber nicht gemessen werden oder nicht Teil dessen sein und gehe einen anderen Weg und werde mich dann eben nicht für dieses Unternehmen interessieren. #00:25:07#
- 41 I1: I2, hast du noch Fragen zu den Chancen? #00:25:10#
- 42 I2: Ne, ich glaube, wir können direkt zu den Herausforderungen springen. (Lacht) Genau, also die nächste Frage von uns war, ja was siehst du, was könnte es für Herausforderungen mit dieser Implementierung, dieser nachhaltigkeitsorientierten Vergütung einherkommen? #00:25:29#
- 43 B: (...) Ich glaube, es benötigt ein Umdenken oder eine Erweiterung. Ich glaube, dass wir ganz eng / Also dass wir uns so gedrillt haben / Dass wir uns ganz klar an bestimmte Themen und Unternehmen denken, dass uns ganz klar ist, an welchen Dingen werden wir gemessen. Und jetzt kommt etwas zusätzlich, womit ich vielleicht total happy bin und das unterstütze, oder es wird mir quasi aufgezwängt und ich muss mich jetzt damit auseinandersetzen und werde daran, also auch ein bisschen unfreiwillig, gemessen. Also ich glaube, es ist einfacher, wenn man davor ist, sich für ein Unternehmen zu entscheiden und weiß, so dafür stehen die, als wenn ich jetzt innerhalb eines Unternehmens, so wie es jetzt besteht, dann sage, ich möchte jetzt übrigens DAS noch mit integrieren und deswegen wird das jetzt über alle quasi so ausgekippt und ja, und dann ist es noch Teil der Vergütungsstruktur und tut damit weh oder spornt mich an, Teil dessen zu sein und jetzt ja das positiv sogar noch mal in meine Vergütung zu beeinflussen. (...) Und ich glaube, dadurch, dass es ein Thema

ist, über das gerne geredet wird, aber nicht alle so dann auch wirklich den Sack zu binden und Aktionen dahinter haben oder Ziele, wird es glaube ich ganz schwierig sein, dass die Bedeutsamkeit dessen oder die Wichtigkeit dessen, dann auch zu verkaufen an die Mitarbeiter, dass sie bereit sind, sich dafür dann einzusetzen und sich daran messen zu lassen. Ich glaube immer noch, dass wir einfach einen anderen Fokus haben und das müsste man wirklich mit integrieren, ganz bewusst integrieren wollen, weil man es nicht als etwas nice to have, sondern als etwas ganz Entscheidendes drin haben möchte, weil man fest davon überzeugt ist, dass es eine Ressourcenendlichkeit gibt. Und solange wir dieses Bewusstsein nicht haben, wird das auch in einem Unternehmen, also nicht von den Mitarbeitern einfach so geschluckt werden. #00:28:14#

44 I2: Wie würdest du denn den jetzigen Fokus beschreiben? #00:28:17#

45 B: (...) Ich würde sagen, dass wir uns den Ressourcen, die wir haben, dass wir denen uns schon bewusst sind. Also dadurch, dass auch immer wieder Aufklärung oder auch Ermutigung von diesem Sustainability-Committee kommt, dass wir im kleinen Ding wirklich rundum mal so eine Challenge hatten, wirklich über einen Monat so wenig wie möglich auszudrucken und dann das Geld, was wir dafür einsparen, dafür spenden, dass im Amazonas Bäumen / Also die Forestation geschieht, das hat dann so ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass das eine, dass das eine, was wir bei uns sozusagen bewusst nicht tun, um woanders einen Mehrwert zu schaffen, dann eben als ganzes Unternehmen das gemacht haben, da gibt es wieder so einen positiven Vibe, weil wir sind alle Teil und machen einen positiven Unterschied. (...) Wie war die Frage nochmal? Sorry, sag nochmal. #00:29:36#

46 I2: Ich hatte nur gefragt, wie du den Fokus jetzt einschätzt. #00:29:40#

47 B: Ja, genau. Ich glaube schon, dass wir so kleine Schritte dahin gehen und durch solche Aktionen, dass auch sozusagen positiv ermutigt wird. Aber das ist doch sehr noch von Einzelnen, die das wirklich sinnig finden, vorangetrieben. Das ist nicht jetzt auf der Top-Management-Ebene sitzt und von dort auch mitgepusht wird. #00:30:07#

48 I2: Ja, spannend. Also schon diese Richtung Kultur, Veränderung, Mindset-Change von Mitarbeitenden, die schon lange dabei sind, wenn sich sowas dann ändert, dass du da diese Herausforderung siehst mit diesem Mindset-Change? #00:30:27#

49 B: Ja. #00:30:28#

50 I2: Wie schätzt du denn ein, wie objektiv messbar solche Ziele sind, also aus Mitarbeitenden-Sicht? #00:30:37#

51 B: Ich würde sagen, erst mal würde es einen emotionalen Aufschrei geben, weil sie es ganz genau verstehen müssen, wie das jetzt plötzlich messbar sein kann, was wir momentan ja einfach so mitschwingen lassen und sagen, ist wichtig, aber ohne in den Konsequenzen oder auch nicht mit der Option vom Fokus abzuweichen. Also jetzt kann man sagen, es ist wichtig, aber wenn es dann nicht umgesetzt wird, ist es dann jetzt nicht so. Ich meine, da wir jetzt ja Zero Waste anstreben, wird das wirklich, wirklich wichtig werden und dann werden wir alle auch daran gemessen. (...) Ja. Ihr stellt echt schwierige Fragen. #00:31:35#

52 I1: (Lacht) Das war nicht unser Ziel. #00:31:41#

53 B: (Lacht) Das ist schon gut. Ich meine, genauso wie bei meiner Kollegin, die isst jetzt weniger Fleisch, glaube ich. Aber stell doch mal die Frage, I2, wie hast du sie genannt? #00:31:52#

- 54 I2: Genau, also eigentlich interessiert es uns einfach aus der Sicht von Mitarbeitenden, zum Beispiel jetzt als HRBP, wie die Messbarkeit von Kennzahlen zum Beispiel / Wie kann man das objektiv messen? #00:32:07#
- 55 B: Man kann es wirklich in dem Fall ja auch nur objektiv messen, dass wir sagen, wir wollen Zero Waste. Wo stehen wir dazu momentan? Wie viel Kilo wird immer noch an Waste produziert oder wirklich so, wie wir eben die Challenge hatten, Zero, keine Ahnung, Papier und dann zu messen, wie viel Papier haben wir wirklich eingespart. Ich glaube, es gibt so verschiedene Dinge, die kann man messbar machen, aber da müssten wir wirklich drüber nachdenken, um dann zu sagen, da wollen wir hin und wie können wir das auf all die Dinge, die wir jetzt haben, oder auch nur zu sagen, wenn wir, keine Ahnung / Momentan sind wir ja da noch in [Musterstadt D] und alle gehen in die umliegenden Restaurants und meist wird vergessen, dass wir oben ja unser Geschirr haben, was dann in die Spülmaschine gesteckt werden kann. Du gehst los / Aber wenn wir dann anfangen würden zu messen, wie viel, keine Ahnung, Plastikmüll sparen wir ein, indem wir eben mit unseren, keine Ahnung, Glasschüsseln dann dahin gehen. Ich glaube, dann kriegt es einen Fokus, dann bekommt es auch eine Wichtigkeit vor. Es ist jetzt einfach mal, Hauptsache es wird richtig getrennt und nicht Hauptsache wir produzieren möglichst wenig Müll. #00:33:21#
- 56 I2: Und wenn wir jetzt mal so in die Richtung soziale Elemente oder Governance Elemente denken. Wie schätzt du das da ein? Wie kann man das objektiv messen? #00:33:34#
- 57 B: (...) Kannst du noch ein Beispiel geben, was sozial jetzt heißen könnte? #00:33:40#
- 58 I2: Also sozial könnte die Mitarbeitendenzufriedenheit sein, man könnte sich aber auch überlegen, dass man vielleicht Firmen nutzt, die irgendwie gemeinnützige Arbeit leisten, dass man zum Beispiel in der Cafeteria eine Firma hat, die Menschen mit Behinderung einstellen. #00:34:01#
- 59 B: Das eine ist ja auch das, was wir mit diesem [Unternehmen D] Cares Day bezwecken wollen, um zu sagen, wir leben nicht nur für uns und wollen mit unseren Produkten das Wohl der Menschen fördern oder das Wohl des Haustieres durch unsere Produkte, sondern etwas der Gesellschaft zurückgeben, indem wir diesen einen Tag im Jahr mindestens freigestellt sind. Das andere ist, dass wir jetzt ja den ersten Do-Day in der Firma hatten und eben drei Menschen mit Beeinträchtigung den Tag mit uns verbringen konnten und wir jetzt entschieden haben, eine dieser drei Personen wird jetzt ein Praktikum bei uns in der Personalabteilung machen. Wir wissen noch nicht genau, welche Tätigkeiten / Die Person sitzt auch im Rollstuhl. Aber wir haben gesagt, wir wollen uns daran messen lassen, dass wir wirklich divers werden in diesem Zusammenhang und jetzt einfach das jetzt machen, ohne genau zu wissen, wie das wird. Aber dann ist das jetzt eben unser Pilot und es kann fantastisch laufen, dass wir sagen, der nächste Do-Day kommt ja und an dem werden wir wieder daran teilnehmen. Was wir machen können, um uns auch in diesem sozialen Bereich ganzheitlicher aufzustellen, diverser zu werden, integrierender. Aber es sind, glaube ich, so die kleinen Dinge, wenn du es von außen denkst, man könnte so viel machen, aber wenn man nicht ein klein anfängt, es mal zu probieren, dann können auch die Sachen, die sich darauf entwickeln könnten, nicht entstehen. Also es ist für mich jetzt schwierig, aber ich weiß, dass wir dieses Anliegen haben und wir haben jetzt auch eine Vorgesetzte, die dafür nochmal anders brennt und die wird dadurch wiederum einen Unterschied machen können. #00:36:00#
- 60 I2: Das heißt, du siehst das eher so im Rahmen der Diversität, dass man hier messbare Zahlen haben könnte? #00:36:07#

- 61 B: Ja. #00:36:08#
- 62 I2: Dann von mir gäbe es noch eine Frage hierzu. Also du hast ja vorhin schon erwähnt, dass es momentan die Ziele schon eher auf den harten Business-Zahlen liegen, Performance, Profit. Wie stellst du dir das denn vor, wenn man jetzt diese nachhaltigkeitsorientierten Ziele einführt, wie die Balance wäre zwischen den beiden? Gäbe es da irgendwelche Konflikte oder wie schätzt du das ein? #00:36:34#
- 63 B: (...) Also, ja, (...) möglicherweise gäbe es sogar Konflikte und ich bin auch nicht sicher, wie die aufzulösen sind, wenn es dann das eine gegen das andere abgewogen werden soll. Man müsste halt wirklich im Vorwege festlegen, was ist in dem Fall langfristig das größere Ziel? Um dann auch zu sagen, vielleicht werde ich jetzt in diesem Jahr in dem Bereich weniger Umsatz machen, aber langfristig ist das nachhaltiger. Und ich weiß ja auch, dass wir ein großes Anliegen haben, dass unsere Produktschachteln und die Verpackung von Produkt X absolut nachhaltig hergestellt werden. Und dann ist halt die Frage, nehmen wir dafür in Kauf, dass das Produkt teurer ist, dass es in der Fertigung länger, komplizierter ist, damit aber dann das Ziel der Nachhaltigkeit erreichen oder wird das dann gekippt, weil wir aber so umsatzgetrieben sind? Also, ich sehe da auf jeden Fall Konfliktpotenzial und ich glaube, es muss im Vorwege klar entschieden werden, was ist wie für das Jahr, aber auch langfristig betrachtet, das Richtige für ein Unternehmen. #00:38:12#
- 64 I2: Das wäre dann entschieden von dem Vorstand? Oder wie stellst du dir das vor? #00:38:19#koll
- 65 B: Ja, also ich würde sagen, ich denke, von der Unternehmensleitung. Das muss auch von ganz oben kommen. #00:38:27#
- 66 I2: Und dann runter kommuniziert? #00:38:30#
- 67 B: Ja, das eine ist natürlich diese Mitarbeiterzufriedenheitsauswertung, die wir haben. Da kommt ja auch ganz viel zum Thema, möchte ich in diesem Unternehmen im nächsten Jahr noch arbeiten, bin ich stolz darauf, in diesem Unternehmen zu sein, würde ich dieses Unternehmen an andere weiterempfehlen. Und ich glaube, das sind alles Faktoren. Wenn ich dann dahinterstehe, wofür dieses Unternehmen steht, kann ich mich dementsprechend einsetzen oder auch dafür bewerben. Aber es hängt davon ab, welche, ja, nicht nur Philosophie, sondern welche Werte und wie sieht es dann wirklich im Alltag aus, wie Entscheidungen getroffen werden, ob das, ja, glaubwürdig ist oder eher nur so eine Wischerei, um fürs Image und Branding ganz gut dazustehen. Aber ich glaube, es muss von ganz oben / Aber es kann natürlich sozusagen sehr gut unterstützt werden, indem die Mitarbeiter sich stark machen für diese Themen. Und dann kommt halt dieses Botten-up und Top-down, was sich dann irgendwo dann trifft. Aber wenn es nicht von oben unterstützt wird, hat es noch weniger Chance. #00:39:43#
- 68 I2: Okay, cool, danke. Ich glaube, von mir wäre es das. Und, I1, hast du da noch Fragen zu? #00:39:49#
- 69 I1: Nee, ich bin auch durch mit den Fragen für Chancen.
- 70 I2: Cool. Ja, wollten wir so abschließend noch fragen, ob du irgendwelche weiteren Überlegungen oder Einblicke hast, die du hier für das Thema als wichtig hältst und die du mit uns teilen möchtest? #00:40:12#
- 71 B: Was ich auf jeden Fall ganz, ganz toll finde ist, dass ihr euch für dieses Thema interessiert, weil, wie auch festgestellt, Nachhaltigkeit ist eben nicht einfach mehr die Sache des Einzelnen. Und wir sehen ja auch, wenn wir nicht zusammen, als ganzes

Land zum Beispiel, uns für Dinge entscheiden, dann bleibt es auf der Strecke. Und deswegen auch zu sagen, es müsste eigentlich Teil oder Einfluss haben auf die Vergütungsstruktur, finde ich einen total interessanten Ansatz. Weil ich glaube, nur darüber hast du wirklich einen Hebel. Also ich finde das super spannend. Ich glaube, ich kriege da ganz unterschiedliche Meinungen, woran jemand gemessen werden möchte und ob es jetzt Teil der Vergütungsstruktur sein darf oder nicht. Ich finde es total spannend, dass ihr etwas genommen habt, was eigentlich so ein wichtiges Thema ist, was wir aber, glaube ich, gerne hier außenvor hätten. Also so einfach nur gefühlsmäßig / Es soll mich nichts kosten, aber gerne bin ich ein Teil dessen, um zu sagen, es ist schon wichtig. Also ich glaube, dass wir da, also wenn du mich jetzt ganz persönlich fragst, dafür denke ich so, ich finde das echt wichtig und ich versuche das ja auch zu Hause. Aber wenn ich dann als Teil der Firma daran gemessen werde und habe nicht genug Leute, die da mitziehen und es dann selber mich negativ treffen kann, dann habe ich auch keine Lust drauf. (Lacht) Ich will dann schon dabei sein, dass es wirklich von allen mitgetragen wird. Aber es ist natürlich ein größerer Druck, wenn es dann in den Zielen verankert ist. Also sehr, sehr spannend, euer Thema. Ich habe mich hier einfach aufgedrängt. Ich hatte gar nicht so wirklich Ahnung. Aber mir haben gesagt, es kann ja wohl nicht sein, dass du meine Kollegin fragst und nicht auch mich. (Lacht) Wie kommt ihr jetzt zu diesem Vergnügen, dass ihr mich wahrscheinlich gar nicht vermerken könnt. Aber ich wollte euch trotzdem auch unterstützen. #00:42:21#

72 I1: Ja, du unterstützt uns auch richtig gut. Also wie gesagt, wir brauchten noch ein paar Interviews, deswegen passt das perfekt. #00:42:36#

73 B: Vielen Dank euch. #00:42:40#

74 I1: Sehr gut. Ich würde sagen, dann sind wir auch mit unseren Fragen soweit durch. #00:42:45#

### Anhang 5.7 Mitarbeiter\*inneninterview 3

2 Interviewte Person: Person H (B)

Interviewende: (I1), (I2)

3 Datum: 09.01.2024

4

I1: Super, alles klar. [Person H], dann nochmal offiziell herzlich willkommen zu unserem Interview. Wir würden gerne einmal damit starten, dass du bitte einmal deine aktuelle Position darüber einmal kurz berichtest, was du machst, vielleicht auch so ein bisschen, in welcher Branche dein Unternehmen tätig ist, bei dem du arbeitest. #00:00:26#

5

B: Ja, gerne. Also ich arbeite bei einem Messeveranstalter, wir sitzen in [Stadt E] und bin da in der Marketingabteilung als Projektreferentin Marketing tätig, also die Kommunikation Aussteller- und Besucherseite sozusagen und organisatorische Punkte. Und unser Projektteam betreut eine Fachmesse, die alle eineinhalb Jahre immer in Dortmund stattfindet. Das ist reiner B2B-Bereich, Industriemesse. Da geht es um Recycling-Technologien, was so ein bisschen das Thema Nachhaltigkeit grundlegend

natürlich von der Thematik her schon passt, aber auch das Thema Schüttgüter, also alles, was sich schütten lässt sozusagen. Genau, und da bieten wir eben eine Fachmesse Austausch für Aussteller und Besucher. #00:01:22#

6

I1: Okay, super, alles klar. Genau, dann würden wir jetzt gerne schon zu dem ersten Fragenblock übergehen und zwar, ob du gerne einmal aus deiner Perspektive für dich berichtest, was für dich Nachhaltigkeit bedeutet, welcher Relevanz du dazu schreibst. #00:01:36#

7

B: Also im privaten Bereich würde ich sagen eine sehr hohe, aber nie hoch genüge Relevanz. Nachhaltigkeit generell, glaube ich, ist für mich einfach ein bewusstes Leben oder ein bewusster Lebensstil, was dann natürlich einem hergeht, dass man regional und saisonale Produkte entsprechend konsumiert, was Lebensmittel angeht, was aber grundlegend Konsum runterfahren angeht, was Klamotten angeht, also die Marken entsprechend auswählen, second-hand kaufen und sich eben grundlegend immer überlegen, muss ich überhaupt konsumieren. Dann natürlich auch das, was, finde ich, jeder Einzelne gut umsetzen kann, das Thema Verkehr, also öffentliche Verkehrsmittel zurückgreifen, alles, was zu Fuß oder mit Fahrrad gemacht werden kann, entsprechend auch so umsetzen und die Flugthematik natürlich auch hinterfragen. Genau, also ich versuche mich da schon ein bisschen dran zu halten, aber auch ich bin da, habe da noch sehr viel Verbesserungspotenzial. Genau, so, das war jetzt das Thema Nachhaltigkeit und grundlegend im Großen und Ganzen geht es natürlich dann auch um Soziales, also wie werden die Produkte entsprechend erstellt, also wenn ich jetzt auf Hafermilch umgehe und keine Kuhmilch mehr, ist es dafür jetzt unter schlechteren Arbeitsbedingungen, auch so dieses Thema Frauen- und Männergleichstellung, also das ist natürlich dann im ganz Großen auch noch mit dabei. #00:03:19#

8

I1: Und wenn du jetzt gerade mit dem Blick auf Unternehmen schaust, also du hast schon mal super ausführlich berichtet, was für dich Privat das bedeutet und gerade dann so im Kontext von Unternehmen, wie relevant ist das da für dich? #00:00:26#

9

B: Ja, also ich finde es grundlegend tricky und da kann ich jetzt schon ein bisschen auf das Unternehmen eingehen, wo ich arbeite, weil wenn man sich natürlich diesen kompletten Konsum hinterfragt, dann hinterfrage ich natürlich auch das Produkt, für das ich arbeite und da müsste sich natürlich eigentlich ein Unternehmen die Frage stellen, habe ich überhaupt die Rechtfertigung zu existieren, also wie relevant ist es, eine Messe in dem Bereich durchzuführen, zum einen gibt es vielleicht auch Konkurrenzveranstaltungen, das heißt es ist schon ein Angebot da, zum anderen ist die Frage, ist es überhaupt notwendig, wenn man es unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit betrachtet, aber ist natürlich wirtschaftlich gesehen sau schwer und das wäre einfach eine Nummer zu hoch, ich meine, dann wäre ich auch ohne Job, aber das ist natürlich so ein großer Grundgedanke und dann, genau, kann jedes Unternehmen entsprechend mit nur kleineren Sachen umsetzen, also drucken wir, drucken wir nicht, bieten wir unseren Mitarbeitenden öffentliche Verkehrsmittel, also eine Vergünstigung beispielsweise da in dem Bereich an, dass man es einfach so auf menschlicher Mitarbeitenebene fördert, aber dann natürlich auch bezogen auf die Produkte und bei

uns sind es eben beispielsweise Messen, also wie schaffe ich es, eine Messe möglichst nachhaltig zu gestalten, und alles drumherum. #00:05:09#

10

I1: Okay, und wie lange bist du jetzt schon bei dem Unternehmen? #00:05:14#

11

B: Bisschen über zwei und ein Viertel Jahre. #00:05:18#

12

I1: Und spielt das für dich auch bei der Unternehmenssuche eine Rolle, inwiefern sich das Unternehmen da aufstellt zu Nachhaltigkeitsthemen? #00:05:28#

13

B: Ja, also mittlerweile schon, als ich mich damals da beworben habe, war es noch nicht so extrem, aber mittlerweile würde es auf jeden Fall eine Rolle spielen, wenn ich mich woanders bewerben würde, ja. #00:05:43#

14

I1: Ja, okay, alles klar. Und du hast ja gerade schon gesagt, dass Unternehmen generell ja auch viele Entscheidungen treffen müssen, die dann eben in eine nachhaltigere oder nicht nachhaltigere Option gehen würden, und das ist ja quasi dann einmal so die Entscheidung, die von oben getroffen wird, und was würdest du denn sagen, was so die Mitarbeitenden dann auch für eine Rolle spielen bei der Förderung dann von Nachhaltigkeitszielen bei Unternehmen? #00:06:11#

15

B: Zum einen glaube ich, können wir jeder auch aus der inneren Motivation aus Punkte angehen, die gar nicht von oben sozusagen auferlegt werden. Also da kann sich natürlich jeder Mitarbeitende einzeln an die Nase packen, zum einen das, und zum anderen ist es natürlich so, wenn es von oben eingesteuert wird, verlangt wird, wie auch immer, liegt es natürlich dann an den Mitarbeitenden, das auch umzusetzen oder halt auch die Wichtigkeit tatsächlich zu sehen. War das das, was du gemeint hast? #00:06:49#

16

I1: Ja, geht schon in die Richtung, aber vor allen Dingen auch noch mal so ein bisschen mehr, wenn ein Unternehmen sich jetzt bestimmte Nachhaltigkeitsziele auf die Agenda geschrieben hat, was du dann so grundlegend sagen würdest, welche Rolle, welche Relevanz spielen eben auch die Mitarbeitenden bei der Umsetzung? #00:07:11#

17

B: Ja, letzten Endes, also es kommt natürlich auf die Ziele drauf an, grundlegend muss es strategisch verankert werden und müssen natürlich bei den meisten Zielen auch die Infrastruktur oder die Möglichkeiten für die Mitarbeitenden geschaffen werden. Aber dann geht es um die Umsetzung und da ist natürlich jeder Einzelne auch super wichtig. Also eben, ich glaube, leider ist es noch nicht so verankert, dass sich jeder von vornherein mal ein bisschen selbst an die Nase packt. Und dann ist es ja

schon ein wichtiger Schritt, dass die Unternehmen da so die richtigen Rahmenbedingungen schaffen und das eben auch die Relevanz aufzeigen oder das vielleicht eben auch mit in die Vergütung mit einbringen. Aber natürlich geht es dann um den Einzelnen das halt auch umzusetzen. #00:08:04#

18

I1: Okay, super, danke dir. Bei Vergütung hast du ja schon natürlich ein gutes Stichwort genannt, deswegen würde ich jetzt tatsächlich auch schon übergehen zum nächsten Themenblock, I2, wenn du nicht noch eine Nachfrage hättest. Okay, genau. Da soll es dann ja einmal darum gehen, dass du gerne zunächst einmal beschreibst, wie Nachhaltigkeitsziele in deine Vergütung integriert sind. #00:08:26#

19

B: Genau, Genau, also ich habe einen Bonus von 10% auf mein Jahresgehalt am Ende von jedem Geschäftsjahr und das ist eben an einzelne Ziele gekoppelt. Und davon ist ein Ziel, das wiederum 10% meines Bonus beträgt, eben an das Thema ESG grundlegend gekoppelt. Also ich weiß gar nicht, ob ihr es jetzt nur auf Nachhaltigkeit definiert, also auf die sozialen Aspekte mit reinfallen bei euch? #00:09:02#

20

I1: Ja, genau. Wir arbeiten auch schon mit den ESG-Kriterien. #00:09:06#

21

B: Okay, top. Bei uns läuft es unternehmensweit, also der Hauptsitz ist in Brüssel und da läuft eben ganz groß, eben grundlegend über das Thema ESG sozusagen und das ist eben in meinem Bonus mit 10% des gesamten Bonus mit verankert. Ich habe es mir jetzt auch vorhin nochmal angeschaut oder rausgeschrieben. Vielleicht konkret geht es eigentlich darum, dass wir eben, also das große Ziel bedeutet, man muss einen Aktionsplan erstellen, um eben ESG oder die ESG-Position des Projektes zu verbessern und meine Chefin hat daraufhin eben uns Maßnahmen runtergebrochen, die wir auch vorab in dem Brainstorming schon mal definiert haben. Also was könnten wir als Team machen, um eben die Thematik nochmal mehr aufzugreifen und da geht es halt dann wirklich darum, dass wir eben diese, ich muss gerade nochmal schauen, müssen wir alle schaffen? Jetzt muss ich gerade nochmal kurz spicken. Genau, also wir müssen, ah hier steht es, wir müssen alle der uns definierten Aktionen sozusagen umsetzen für das nächste Projekt für 2024, zusätzlich auch die Aktionen, die wir 2023 schon umgesetzt haben. Also es war letztes Jahr auch schon in meiner Bonusvereinbarung, in meiner Zielvereinbarung mit, die ich halt auch so weiterführe, entsprechend. #00:11:00#

22

I1: Und das sind dann Ziele für dein ganzes Team? #00:11:05#

23

B: Genau, also für das Marketing-Team, ja. Also wir sind fünf Kolleginnen, vier Kolleginnen, vier, einer ist wieder auf den Mutterschutz zurück und das ist für unser komplettes Marketing-Team entsprechend. Also nicht nur ein persönliches Ziel, sondern für das komplette Team sozusagen. #00:11:26#

24

I1: Und weißt du, wie das bei dir im gesamten Unternehmen aussieht? #00:11:30#

25

B: Ja, leider nicht sicher, aber ich bin mir sehr sicher, dass sie es komplett ausgerollt haben. Also ich glaube fast, dass es keine Rolle mehr bei uns gibt, die nicht irgendein ESG-verankertes Ziel hat, weil man muss sagen, das Unternehmen pusht es wirklich extrem. Also zum einen, was unsere Bildung angeht, viel Aufklärungsarbeit, aber zum anderen auch, was die Außenwirksamkeit des großen Unternehmens angeht, wird es auch sehr hoch geschrieben mittlerweile. Und deshalb glaube ich, dass es für alle relevant ist, aber ganz sicher kann ich es nicht sagen. #00:12:11#

26

I1: Mhm. Wusstest du denn schon vorab, bevor du dich für das Unternehmen entschieden hast, dass die Ziele in deine Vergütung mit integriert sind? #00:12:20#

27

B: Ziele, ja, aber wie die Ziele dann genau ausschauen, das wusste ich nicht. Und in meinem ersten Jahr war auch das Thema noch nicht drin. Also tatsächlich seit ein-einhalb Jahren pusht das Unternehmen das ziemlich, aber als ich angefangen habe im September 2021, glaube ich war es, da war das noch nicht mit drin. #00:12:45#

28

I1: Okay, alles klar. Okay, wir haben ja eben schon so ein bisschen über die Rolle von Mitarbeitenden oder die Beeinflussbarkeit von der Umsetzung der Ziele gesprochen. Wenn du jetzt konkret auf deine Rolle und deine Ziele schaust, wie stellst du da deine Beeinflussbarkeit hinsichtlich der Erreichung der Ziele ein? #00:13:05#

29

B: Die sind verhältnismäßig einfach umzusetzen. Ich habe da schon einen großen Einfluss drauf. Klar, einzelne Themen, beispielsweise ist ein Punkt, dass wir schauen müssen, dass dieses Thema auch bei uns in den Vortragsbühnen wiedergefunden wird. Also, dass wir eben auch viele Frauenspeakerinnen haben und eben auch das Thema Nachhaltigkeit mit eingebracht wird. Und da kümmert sich zum Beispiel eine Kollegin drum. Also das heißt, da ist jetzt mein Einfluss nicht ganz so maximal, obwohl ich ja auch immer wieder Sachen schicke, wenn ich was finde. Aber im Großen und Ganzen würde ich sagen, so wie das Ziel aufgesetzt ist, kann ich da schon, habe ich das schon gut selbst in der Hand. #00:13:55#

30

I1: Okay, und wenn man jetzt einmal sieht, dass du, wenn ich es jetzt richtig in Erinnerung habe, deine Ziele 10 Prozent des Gehalts quasi oder 10 Prozent Bonus ausmachen und davon dann 10 Prozent die ESG-Ziele sind. Wenn du so auf deinen Arbeitsalltag, die Priorisierung von Aufgaben schaust, welchen Stellenwert haben denn da so dann die ESG-Ziele bei dir? #00:14:19#

31

B: Relativ wenig, weil so wie es definiert ist, lässt es sich halt sehr einfach umsetzen tatsächlich oder lässt sich halt schnell einen Haken dahinter machen. Also wenn man es in der Projektplanung entsprechend mit integriert, dann weiß ich, wann ich mich

drum kümmern muss. Und das heißt, im täglichen Tun, vor allem jetzt zu dem Zeitpunkt in der Projektphase, habe ich damit eigentlich fast gar nichts am Hut. #00:14:46#

32

I1: Okay, alles klar. Okay, danke dir. I2, bevor ich jetzt übergehe zum nächsten Fragenblock, hast du noch eine Rückfrage? #00:14:54#

33

I2: Nee, danke. Das war voll gut. #00:14:57#

34

I1: Okay, super. Alles klar. Gut, dann gehen wir jetzt quasi zu dem Hauptteil unserer Forschung über, also den Chancen und Herausforderungen, die mit der Vergütung einhergehen. Da würde ich jetzt gerne einfach fragen, was du für dich persönlich als Chancen identifizierst für dieses Anreizsystem, für die Integration der ESG-Ziele in deine Vergütung? #00:15:19#

35

B: Also meine persönliche Chance dahinter, würde ich sagen, ist, obwohl ich für ein Unternehmen arbeite und auch für ein Projekt arbeite, die eigentlich Nachhaltigkeit nicht wirklich verkörpern, dass ich es trotzdem halt zumindest ein bisschen mit einfließen lassen kann. Also, ja, das würde ich sagen, ist eine Chance. Und, wie gesagt, viel Aufwand ist es für mich nicht in meinem täglichen Tun, aber wenn ich mich damit befasse, macht es mir halt Spaß sozusagen. Und das ist halt auch eine Chance, dass ich so meine persönliche oder private Einstellung zumindest ein bisschen dann auch mit einfließen lassen kann in die Arbeit. #00:16:09#

36

I1: Mhm, alles klar. Du hast ja eben gesagt, dass als du bei dem Unternehmen angefangen hast, eben die Integration der ESG-Ziele noch nicht Teil deiner Vergütung war, jetzt aber ja seit den letzten eineinhalb Jahren ist. Und kannst du da ja eine Entwicklung in deinem Bild zu deinem Arbeitgeber auch abzeichnen? Also ob jetzt positiv oder vielleicht auch negativ, aber ob das irgendwie dein Bild vom Arbeitgeber noch beeinflusst hat? #00:16:36#

37

B: Nee, weil ich mich seit der Zeit intensiver mit der Thematik befasse. Also hat es für mich einen höheren Stellenwert und das Unternehmen hat seitdem schon auch ein bisschen was dafür getan, aber dann schiebt sich das wieder auf. Also für mich ist es nochmal viel wichtiger, als es vor zweieinhalb Jahren war. Und sie machen zwar auch schon was, wenn sie nichts machen würden, wäre die Kluft noch viel größer, aber trotzdem würde ich das Unternehmen jetzt nicht als besser ansehen, weil es für mich eigentlich selbstverständlich ist sozusagen. Das ist zu machen. Oder ich würde es mittlerweile eigentlich von jedem Unternehmen, blöd gesagt, erwarten. Also ich würde sagen, das was mein Arbeitgeber macht, ist so das Minimum, was man machen sollte in meiner Weltanschauung her. Deshalb hat es jetzt meine Einstellung dem Unternehmen gegenüber, finde ich, nicht verbessert. #00:17:38#

38

I1: Okay. Und wenn, also ich höre jetzt raus, dass du dir vielleicht auch wünschen würdest oder erwarten würdest, dass dein Unternehmen da vielleicht, oder generell Unternehmen, aber eben auch dein Unternehmen da noch ein bisschen mehr hinterher ist in den Themen. Siehst du denn bei dir auch Handlungsspielraum, dass du das mit in das Unternehmen einbringen könntest? #00:17:57#

39

B: Mit kleinen Schritten, ja. Also, mach ich auch ein bisschen. Aber generell, glaube ich, ist es ein Grundkonzept. Also wenn du in der Live-Kommunikation tätig bist, (unverständlich). Klar kann auch mal größer angeschaut werden, was Standbau und alles angeht. Und das ist auch so ein bisschen in der Pipeline. Also ich könnte mir vorstellen, wenn sie jetzt nicht nur quatschen, sondern sich es wirklich zu Herzen nehmen, dass sich vielleicht auch langfristig da doch auch noch mal einiges tut. Aber vieles geht einfach von oben. Also dieses ganze Grundkonzept und das, was natürlich am meisten Emissionen auch eben entsprechend veranlasst oder produziert, das kann nur von oben gesteuert werden. Also da habe ich tatsächlich nicht so einen Handlungsspielraum. #00:18:53#

40

I1: Okay, alles klar. Und vielleicht wenn wir noch mal so ein bisschen mehr auf die Chance auch von dem Instrument der Vergütung sozusagen, dass wir da die Nachhaltigkeitsziele mit integrieren. Ein Unternehmen könnte ja auf viele verschiedene Arten und Weisen das Thema voranbringen. Siehst du da auch wirklich konkret Chancen, dass das in die Vergütung integriert ist bei dir beziehungsweise bei euch Mitarbeitenden? #00:19:22#

41

B: Ja, weil ich denke, dass da doch auch jemand, der sich ansonsten nicht so damit befasst, vielleicht halt dann noch mal mehr den Arsch beißt und sich denkt, okay, das Thema gehe ich jetzt an, weil ich diesen Bonusanteil halt bekommen möchte. Und eben man muss sagen, diese Ziele sind so definiert, dass sie schon ohne sehr viel Aufwand auch geschafft werden können. Und von dem her ist es auf jeden Fall eine Möglichkeit, es zumindest ein bisschen nachhaltiger zu gestalten oder dafür zu sorgen, dass sich halt jeder ein bisschen zumindest diesem Thema mitnimmt. #00:20:01#

42

I1: Okay, alles klar. I2, hast du noch Nachfragen zu den Chancen? (I2 schüttelt den Kopf) Okay.

43

I2: Beziehungsweise eine Nachfrage, die mir jetzt gerade auch noch einfällt. Man hört ja auf jeden Fall raus, dass Nachhaltigkeit für dich persönlich auch ein wichtiges Thema ist. Wenn du vielleicht so ein bisschen den Blick zu deinen Teammitgliedern beziehungsweise dem Unternehmen generell ausweichst, würdest du da auch eine Veränderung abzeichnen können, seit ihr eben die Ziele in eurer Vergütung habt, beispielsweise bei der Unternehmenskultur, also so Faktoren, die wirklich von allen Mitarbeitenden auch abzuzeichnen sind? #00:20:53#

44

B: Schon ein bisschen, würde ich sagen. Also ich finde es zwar schwierig, weil ich glaube, es ist halt generell ein Trend oder zum Glück im Großen und Ganzen wird sich mehr mit diesem Thema befasst. Aber jetzt zum Beispiel meine Kolleginnen, die in Führungszeichen ein bisschen älter sind, die halt um die 40 sind, da merkt man schon auch, dass sie es als wichtig sehen und das nie irgendwie negativ oder sowas beleuchtet haben, sondern dem eigentlich immer nur positiv und offen gegenüber waren. Und keine Ahnung, was halt auch schon angeprangert wurde, sowas wie Mülltrennung oder sowas gab es bei uns im Office halt gar nicht. Und da wird jetzt auch drauf geachtet. Also schon auch so kleine Stellschrauben, die jetzt auch nicht an die Ziele geknüpft sind, da wird schon auch was gemacht. Also man merkt schon, dass es nicht nur Blabla ist, sondern dass sich schon auch ein bisschen was tut. Und grundlegend, also ich hätte jetzt noch nie von jemandem eine negative Bemerkung mitbekommen, der Thematik gegenüber. Aber es ist eben auch nicht so radikal, wie auch als Messeveranstalter. Ja, also das muss man grundlegend eben hinterfragen. Aber das heißt, es ist eh nicht so radikal, was die Ziele und die Maßnahmen angeht. Aber trotzdem, klar, könnte es sein, wenn man mit den Falschen in Führungszeichen zusammenarbeitet, dass selbst bei diesen Punkten schon negative Kritik kommt. Aber das ist zum Glück nicht der Fall. Also es wird angenommen und es wird schon auch auf kleinerer Ebene vom Unternehmen noch mal ein bisschen unterstützt oder gepusht sozusagen. #00:22:41#

45

I1: Okay, alles klar. Danke dir. Ja, dann würden wir jetzt auch zu unserer letzten großen Frage übergehen, die ich jetzt auch erstmal ganz generell dir stellen würde. Und zwar, welche Herausforderungen bzw. Risiken du aufsiehst bei einem solchen Anreizsystem? Also der Integration von den ESG-Zielen in die Vergütung. #00:23:02#

46

B: Also ich würde fast sagen, kein Risiko. Es kommt natürlich darauf an, wie es definiert wird in der Vergütung. Aber wenn es so definiert ist, dass es erreichbar ist, oder halt mit der Smart-Formulierung, wie auch immer, wenn ich mir Mühe gebe als Mitarbeitende, das auch erreichen kann, dann sehe ich da keinerlei Risiko. Natürlich könnte man jemandem, wenn es fast unmöglich ist, es zu erreichen, dann könnte man jemandem natürlich zu diesem Thema ESG auch schlecht machen. Weil vielleicht vergleicht sich dann, oder wenn sich jemand wenig damit befasst, und das dann aber in seinen Zielen drin hat, und das Ziel aber eigentlich nicht erreichbar ist, dann hat vielleicht das Thema nochmal einen negativen Einfluss bei jemandem. Aber so jetzt von meiner Sicht aus, stimme ich dem eigentlich nur zu, wenn es erreichbar formuliert ist, oder eben Smart formuliert ist, das Ziel, dann finde ich, ist das ein sehr gutes Ding auf jeden Fall. #00:24:16#

47

I1: Okay, du hast, wenn ich es richtig in Erinnerung habe, ganz am Anfang auch in einem Nebensatz so gesagt, dass die Ziele manchmal vielleicht auch so im Konflikt zu der Wirtschaftlichkeit dann letztlich vielleicht auch stehen können. Also der große Überbegriff Zielkonflikt könnte ja eventuell da auch eine Rolle spielen. Hast du das bei dir wahrnehmen können? #00:24:38#

48

B: Nee, eigentlich nicht. Also bei meinem konkreten Ziel nicht. Aber was ich halt auch schon zu I2 mal gesagt habe, oder was sich glaube ich auch schon vorab ein bisschen ableiten hat lassen, vieles ist für mich in Anführungszeichen Greenwashing, oder man sagt, ja, also wir sind nachhaltig. Aber wenn man es wirklich hinterfragt, ist zum einen das Konzept im Großen nicht nachhaltig, und zum anderen können schon die Ziele, und zum anderen können schon auch noch mal viel relevantere Stellschrauben gedreht werden. Also das ist eher für mich so ein bisschen ein Konflikt. Ich finde es gut, dass da schon was passiert, und man merkt grundlegend, dass es angenommen wird, oder dass das Unternehmen auf jeden Fall daran arbeitet, also das auf jeden Fall. Aber sich deshalb irgendwie als nachhaltig darzustellen, also die meisten Sachen, die uns vorgegeben werden, sind meiner Meinung nach, also das Mindeste, was man eh machen sollte. Von dem her wäre das eher für mich so ein bisschen ein Konflikt, der der Thematik so einhergeht. #00:25:56#

49

I1: Okay. Und da hört man ja jetzt dann auch raus, dass ein Unternehmen das vielleicht nicht auch unbedingt dem Thema nachgeht, um wirklich nachhaltiger zu sein, sondern da vielleicht auch so andere Gründe hinterstecken. Siehst du da vor allen Dingen vielleicht irgendwie jetzt noch bestimmte Gründe oder Stakeholder, die da vielleicht deiner Meinung nach eine größere Rolle spielen, damit ihr eben dieses Anreizsystem habt? Oder dem Thema nachgegangen wird? #00:26:32#

50

B: Ja, also was ich halt einfach glaube, ist halt grundlegend die Anschauung, die Konkurrenzveranstaltungen anschauen, die machen auch schon einiges dagegen sozusagen. Und natürlich das Thema Employer Branding, also wenn ich halt junge Generationen, wir haben immer wieder, also es ist ein wachsendes Unternehmen, dementsprechend werden immer Leute gesucht und das haben sie halt auch gecheckt, dass ich, um jüngere Generationen anzusprechen, da einfach auch was tun muss in dem Bereich. Genau, von dem her, ich glaube, es ist einfach so die Außenansetzung und natürlich auch der Bereich Marketing grundlegend. Also wenn man irgendwas macht, dann wird es halt auch entsprechend kommuniziert und entsprechend positiv verkauft. Trotzdem glaube ich schon auch, dass es ihnen schon wichtig ist und man merkt schon, wie gesagt, es wird immer größeres Thema, es sind immer mehr verpflichtende Punkte, dass man beispielsweise vom Knowledge her, wir haben so eine Academy, da hat jeder Mitarbeiter einen Zugriff drauf und da werden verschiedenste Themen beleuchtet und Wissen weitergegeben und da gibt es jetzt auch einen ESG-Channel, wo sich eben der Thematik auch angenommen wird und auch relativ transparent eine Scorecard, die jedes Projekt mittlerweile auch ausfüllen muss im Bereich ESG und wo dann wirklich die Regionen miteinander verglichen werden. Also es passiert schon was, aber trotzdem im Großen und Ganzen würde ich sagen, läuft es halt eher unter dem Aspekt der Außenwahrnehmung und nicht wirklich der eigenen Unternehmensüberzeugung. #00:28:19#

51

I1: Okay, alles klar, danke dir, [Person H]. Mit Blick auf die Zeit würde ich noch mal zu dir schauen, I2, ob du noch eine Rückfrage hast? #00:28:29#

52

I2: Ja, danke, I1. Ich habe in der Tat noch zwei kurze Rückfragen für dich, [Person H]. Du hattest ja gerade schon mal über dieses Thema Employer-Branding gesprochen und dass, wenn man eine junge Zielgruppe erreichen möchte, das dann auch zweckmäßig ist, irgendwas für Nachhaltigkeit zu machen. Weißt du, ob dein Unternehmen konkret auch diese ESG-Vergütung bewirbt oder nur grundsätzlich sich so positioniert, dass sie sich für Nachhaltigkeit engagieren? #00:28:58#

53

B: Ich habe jetzt erstmal wieder LinkedIn-Stellenanzeige oder halt ein Posting vom HR gesehen und da ging auf das ESG-Thema gar nicht drauf ein. Und da wird auch generell noch nichts zum Bonus beschrieben. Also es heißt nur attraktive Vergütung. Aber so wie es eben bei mir war, ich kannte die Zielvereinbarungen gar nicht. Ich wusste, es gibt einen Bonus, aber ich glaube nicht, dass damit geworben wird, dass es auch einfließt bei uns ins Gehalt sozusagen. #00:29:38#

54

I2: Okay. Und grundsätzlich, dass das bei dir im Team quasi Teamziele sind, die ihr mit eurer Chefin zusammen gebrainstormt habt, glaubst du, dass sich das in irgendeiner Weise positiv oder negativ auf dein Gefühl dazu eingestellt hat? Also glaubst du, dass du das jetzt mehr beeinflussen kannst und es irgendwie besser ist, weil ihr es zusammen festgelegt habt? Oder glaubst du, dass das keinen Einfluss darauf hatte? #00:30:08#

55

B: Doch, also ich bin mir ziemlich sicher, dass wenn man es gemeinsam brainstormt, zum einen steht man dann dahinter oder hat man schon mehr Verständnis darüber. Und es ist erreichbarer. Natürlich kommt es dann auch die Person drauf an, die ansonsten ohne Brainstorming die Ziele definiert. Aber grundlegend würde ich sagen, ist man oder bin ich demgegenüber schon positiver eingestellt, wenn ich mit in dem Prozess involviert war. #00:30:38#

56

I2: Okay, spannend. Danke. Und jetzt meine letzte Frage an dich, I. Ich höre so aus dem Interview ein bisschen heraus, dass du das, was das Unternehmen von dir im Bereich Nachhaltigkeit und auch in den nachhaltigkeitsorientierten Zielen verankert hat, dass das deiner Meinung nach nicht ausreicht. Führt das dazu, dass du dich im privaten Kontext mehr für nachhaltige Themen engagiert? Oder glaubst du, dass das keinen Einfluss darauf hat? #00:31:11#

57

B: Ich glaube schon, dass ich mich dadurch noch mehr engagiere oder mich das Privat noch mehr belastet oder ich dadurch Privat noch mehr bewirken möchte, weil ich meinen Vollzeitjob dem im Moment noch nicht so entgegenwirken kann. #00:31:34#

58

I2: Engagierst du dich auch konkret im Privaten dafür oder achtest du grundsätzlich darauf, was du am Anfang gesagt hast, regional einzukaufen oder übst du irgendwie ein Ehrenamt in dem Bereich aus? #00:31:54#

59

B: Mehr schlecht als recht. Ich bin bei der Tafel mit aktiv oder angemeldet, aber ich muss jetzt sagen, so wirklich oft unterstütze ich da nicht mit bei. Aber ein bisschen ja, da geht es ja auch um das Thema Lebensmittelverschwendung und ich setze mich ein bisschen mit dem Thema Foodsharing auseinander und möchte eigentlich versuchen, das ein bisschen mehr zu etablieren. Aber auch da könnte um einiges mehr passieren. #00:32:17#

60

I2: Ja, okay. Interessant. Danke, dass du das nochmal beschrieben hast. I1, dann würde ich wieder die Abschlussfrage an dich geben. Oder soll ich weitermachen? #00:32:28#

61

I1: Ja, gerne. Die Abschlussfrage wäre jetzt einfach nochmal, ob du zu dem ganzen Thema vielleicht noch etwas loswerden möchtest, was wir jetzt dich noch nicht gefragt haben. #00:32:39#

62

B: Nö, eigentlich fällt mir da jetzt nichts an. #00:32:46#

63

I1: Alles klar. Gut. Dann vielen Dank, Kati, für deine Einblicke. Ich würde dann hier sagen, dass wir die Aufnahme beenden können. #00:32:55#

## Anhang 5.8 Mitarbeiter\*inneninterview 4

1 Interviewte Person: Person I (B)

2 Interviewende: (I1), (I2)

Datum: 16.02.2024

.3 I1: Okay, wie gesagt, der erste Teil geht erst mal generell um Nachhaltigkeit und da wäre jetzt unsere erste Frage, was für dich persönlich Nachhaltigkeit bedeutet und welche Relevanz du ihr zuschreibst? #00:00:10#

4. B: Nachhaltigkeit, mein erster Impuls ist immer, da geht immer nach wie vor noch in Richtung Umweltverträglichkeit und sowas, aber mir ist klar, dass Nachhaltigkeit mehr ist. Für mich ist, für mich persönlich hier in meinem beruflichen Umfeld ist

Nachhaltigkeit eigentlich, dass ich langfristig gute Arbeit leisten kann. So würde ich das auf den Punkt bringen und das bedeutet für mich persönlich als ein konkretes Beispiel, ich bin dafür zuständig, wie die Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und dem Arbeitgeber ist. Ich bin der Arbeitgebervertreter. Das ist für mich, nachhaltige Zusammenarbeit ist für mich elementar. Ich kann jeden Tag eine Brücke abbrennen, das ist überhaupt kein Problem, aber die Brücke zu bauen dauert ewig. Das heißt, mir geht es eher darum, die, wie gesagt, nachhaltig eben die Zusammenarbeit so zu gestalten, dass man wirklich nicht permanent so erratisch irgendwo durch die Gegend schleudert, sondern dass man wirklich über längere Zeiträume in den Grund und Boden geregelt hat für eine gute Arbeit. Und das ist für mich zum einen, also Umwelt für mich ehrlicherweise weniger in meinem beruflichen Umfeld, aber dieses, wie man zusammenarbeitet, fair oder nicht fair, anständig miteinander umgeht, solche Dinge, das ist für mich nachhaltige Arbeit eigentlich. #00:00:14#

5 I1: Ich habe eben schon einmal gesagt, dass wir uns konkreter auch die ESG-Kriterien anschauen, also Environment, Social, Governance. Und da hast du jetzt schon ganz viel ja auch vor allem zu Governance gesagt, auch zu Environment. Und wenn wir so ein bisschen nochmal auf die soziale Variable gehen, vielleicht magst du da nochmal so ein bisschen deine Sichtweise schildern. #00:01:42#

6 B: Die soziale Variante ist eine Sache, die für mich, wie gesagt, ich beurteile es aus meinem beruflichen Umfeld heraus natürlich. Und für mich ist das einfach die Balance zu halten zwischen den verschiedenen Interessengruppen, weil der Arbeitgeber hat eine Interessenlage und die Arbeitnehmervertretung und die Mitarbeiter haben eine andere Interessenlage. Aber das bedeutet nicht, dass man sie zusammenkriegt, weil das ist am Ende die Frage des Finden eines Kompromisses. Wie so oft im Leben. Und das ist für mich so dieser Punkt, dieses, ich kann ein sozialer Arbeitgeber sein, aber ich muss trotzdem nicht alles tun, was andere Leute von mir möchten. Das heißt, es geht um diesen Mittelwert, um diese Balance, die zu finden, dass beide Seiten miteinander klarkommen und beide Seiten sagen, ja, das ist ein fairer Deal, damit komme ich klar. Das bedeutet auch, dass man sich mal unangenehme Dinge sagen kann. Das bedeutet auch, dass man Dinge tun kann, die die andere Seite vielleicht nicht mag. Aber das ist beidseitig und da gilt es dann den Kompromiss zu finden. Und das ist bei sozialen Aspekten eben wichtig. Nicht diskussionsfähig sind Sachen wie Arbeitssicherheit, Arbeitsschutz und solche Sachen. Da gibt es relativ wenig. Da gibt es auch Spielräume, aber die Spielräume sind deutlich kleiner, weil sie eben da von Schutzrechten eben gesteuert werden. Das ist eine andere Sache. Aber bei anderen Themen, die Frage, ob ich einen HVV-Zuschuss als Unternehmen zahle oder nicht, ist für mich sowas, was da reinspielt. Das kann ich machen, muss ich aber nicht machen. Und da habe ich Gestaltungsspielraum einfach. Da kann man im sozialen Bereich aus meiner Sicht eben vieles machen. #00:02:11#

7 I1: Okay, alles klar. Und uns interessiert ja auch nochmal ganz besonders, wie sich das beruflichen tätig sein, wie sich die berufliche Einstellung zu der Nachhaltigkeit vielleicht auch mit der persönlichen Einstellung deckelt. Also vielleicht magst du da auch, und du hast jetzt schon erzählt, wie sich das in deinem beruflichen Alltag alles widerspiegelt, aber vielleicht magst du nochmal was zu deiner persönlichen Einstellung zur Nachhaltigkeit sagen. #00:03:45#

- 8 B: Also in welchem Bereich meinst du jetzt Nachhaltigkeit insgesamt oder bezogen auf das Soziale? #00:04:14#
- 9 I1: Insgesamt und auch gerne einfach das, mit dem du zuerst Nachhaltigkeit assoziierst. #00:04:21#
- 10 B: Ja, ich glaube, für mich dieser Grund, der so dahinter ist, dass man anständig miteinander umgeht. Das ist für mich so, das passt vom Wording her nicht so ganz rein in die ESG-Sprache, das ist mir schon klar, aber es ist der Punkt, dass man anständig miteinander umgeht. Und das heißt nicht, dass man sich immer Recht gibt, aber es heißt auch nicht, dass ich immer Recht haben will. Sondern dass man so anständig miteinander umgeht, dass man auch morgen noch klarkommt. Und dazu gehören so für mich zwei Sachen. Das eine ist eben, dass ich glaube vom Grundsatz einfach daran, dass mein Rasen nicht grüner wird, wenn ich sehe, dass der Rasen beim Nachbarn langsam verdorrt. Dann nehme ich mir eine Gießkanne und helfe beim Gießen. Weil meiner wird nicht grüner, wenn ich sehe, dass das da nicht so gut ist. Und das sehe ich in der Zusammenarbeit zum Beispiel auch in Richtung des Betriebsrates, dass ich eben, wenn ich sehe, dass bei denen ein Problem ist, dann schupfe ich nicht noch, sondern dann versuche ich zu sagen, na, also irgendwie habe ich auch ein Auge auf die. Also das gehört für mich so in diese Grundhaltung am Ende des Tages rein, wie man da miteinander umgeht. Auf der anderen Seite gehört für mich aber auch dazu, klar und ehrlich zu sein. Das heißt, es bringt nichts, drum herumzureden. Zu dieser Nachhaltigkeit gehört auch, dass man gegenüber einschätzen kann, wie die Lage ist. Wenn ich also immer nur windelweich drum herumrede, dann kann mein Gegenüber auch nicht verstehen, wo Grenzen vielleicht sind, wissen, was ich tue. Und das gehört für mich zur Nachhaltigkeit auch dazu, dass mein Gegenüber für mich kalkulierbar ist, im Guten wie im Schlechten. Also in beide Richtungen. Und ich finde, das kann man im Persönlichen ganz gut leben, mal besser, mal schlechter. Und im Beruflichen auch mal besser, mal schlechter. Aber das ist so dieser Grund, wo ich denke, es gab mal einen Politiker von ganz, ganz langer Zeit, der hat im Bundestag, eure Eltern werden den kennen, Herbert Wehner, der hat im Bundestag der Opposition hinterhergebrüllt, als die alle rausgegangen sind aus Wut, aus dem Bundestag, hat er denen hinterhergebrüllt, wer rausgeht, muss auch wieder reinkommen. Und das ist so ein, ich finde, das ist so, das ist jetzt alter Kram, ist mir klar, aber das ist so ein maßgeblicher Satz. Das heißt, ich benehme mich immer so, dass ich auch morgen wieder reinkommen kann. Also ich versuche nie, die Brücken so abzubrennen oder das Ganze so eskalieren zu lassen, dass ich morgen nicht wieder zurückkommen kann. Wisst ihr, worauf ich hinaus will? Also dieses immer so miteinander umgehen, dass man, man kann sich streiten, aber man darf sich nur so streiten, dass man weiterhin miteinander auf Good Speaking Terms am Ende des Tages ist. Und darauf will ich hinaus. Das ist für mich Nachhaltigkeit eigentlich. #00:04:25#
- 11 I1: Okay. Und wenn wir jetzt mal über deine persönliche Perspektive hinausgehen, welche, oder ist immer noch deine persönliche Perspektive, aber welche Relevanz schreibst du denn da auch Unternehmen zu, nachhaltig zu handeln, sich nachhaltig auszurichten? #00:07:20#
- 12 B: Ich glaube, dass es heutzutage einfach gar nicht anders geht, als nachhaltig mit Dingen umzugehen. Und zwar ist es da ein Stück weit, wie soll ich sagen, ich glaube einfach, das ist, das hört sich jetzt schlimmer an, als ich es meine, dass es eigentlich egal ist, aus welcher Motivation heraus Leute nachhaltig agieren, solange sie es tun.

Weil manche agieren nachhaltig, weil sie verstanden haben, dass es für die Umwelt gut ist, das zu tun. Toll. Andere machen das aus rein betriebswirtschaftlichen Erwägungen heraus. Entweder, weil sie wissen, ich finde gar keine jungen Mitarbeiter mehr, weil die suchen Sinn und Zweck. Und wenn ich keinen Sinn und Zweck als Unternehmen zeigen kann oder ihn lebe, dann wollen die hier gar nicht arbeiten. Also ist es völlig egal, ob ich persönlich überzeugt bin oder nicht, das ist die Lage. Dass eben Nachhaltigkeit so dieses Grundrauschen ist, oder dieser Schirm ist, oder wie man es nennen will, kann auf den gar nicht mehr verzichten. Wenn ich so ein Unternehmen bin, das eben auch im Umweltgesicht so ein Dreckschleuder ist, oder eben einen besonders schlechten sozialen Ruf hat, zum Beispiel mit den Mitarbeitern sehr schlecht umzugehen. Oder eben Kunden zu hintergehen und zu betrügen oder so was, dann wollen die Leute da gar nicht arbeiten. Und deswegen finde ich, muss das Unternehmen gar nicht so sehr oder die Unternehmensleitung so Lichtgestalten sein, wo man sagt, boah, sind das alles tolle Menschen und sowas alles, sondern es reicht, wenn sie aus ihrer rein betriebswirtschaftlichen Erwägung heraus verstehen, Nachhaltigkeit ist das Thema der Stunde. Das ist ja so, das finde ich eigentlich bei den Unternehmen so wichtig, weil wenn ich überall so kleine Überzeugungstäter haben will, dann können wir ganz lange warten, weil wenn es die alle in der Unternehmensspitze angekommen sind, das wird sehr lange dauern. Die müssen einfach aus ihren rationalen Gründen heraus das treiben. So finde ich, dass das ist die Rolle der Unternehmen am Ende. Sie müssen es machen, weil sie einen Sinn darin sehen. Wenn sie keinen Sinn darin sehen. Das hat noch nie geklappt. Und bei uns ist es ja genauso. Unsere Umweltzertifizierung wird ganz massiv getrieben, weil unsere Kunden ankommen und sagen, habt ihr was? Und da geht es gar nicht darum, ob wir es gut finden oder nicht. Das ist völlig wurscht, sondern wir müssen was haben. Und wir müssen es glaubhaft haben, weil beim Greenwashing will keiner erwischt werden. Und deswegen finde ich, ist das so, das ist der Treiber eigentlich. Und dabei ist eigentlich wurscht, ob ich persönlich innerlich denke, Mensch, ich bin sowas von Fridays for Future, ist eigentlich egal. Hauptsache ich mache es. #00:07:41#

- 13 I1: Wenn das jetzt mal die Perspektive ist, die sozusagen die Vorstandsebene ist, die oberste Management-Ebene und da die Beweggründe hinter, was sagst du denn, was die große Belegschaft, alle Mitarbeitenden, welche Rolle spielen sie denn dann auch dabei, damit eben auch diese Unternehmensziele, die top down gesetzt werden, dann auch umgesetzt werden können? #00:10:24#
- 14 B: Ich glaube, dass das speziell getrieben wird durch die Entscheidung, die runterkaskadiert werden durch die Management-Ebene am Ende des Tages. Weil ich glaube einfach, dass es muss von oben gelebt werden und es muss der Raum dafür gegeben werden. Und es muss auch der Raum gegeben werden, dass das okay ist, Dinge so zu tun. Und wenn ich als Mitarbeiter ganz unten in der Kette am Ende des Tages bin und will in meinem kleinen Umfeld Gutes tun, dann ist das völlig in Ordnung. Dann finde ich, dann soll ich das machen. Da habe ich, finde ich als Mitarbeiter eine Eigenverantwortung. Ich kann mich nicht immer darauf zurückziehen und sagen, aber die haben und man müsste und sollte. Ich kann ja in meinem kleinen Umfeld das Richtige tun. Jeden Tag immer ein bisschen mehr. Aber ich glaube einfach, dass dieses Entscheidende ist, einfach was das Management, der direkte Vorgesetzte oder Vorgesetzte, die da drüber liegen, diese Ebenen, das sind die Entscheidenden. Und ich finde, dass die Durchlässigkeit der Kernlast, weil ich habe in diesem Unternehmen Zeiten erlebt, ich meine nicht jetzt, sondern früher auch, wo ganz oben irgendwas verkündet wurde und dann war im Grunde genommen so ein Puffer dazwischen. Und dann waren da unter Leute, die überhaupt nicht mehr danach gelebt

haben, weil sie auch da nicht nach gemessen wurden. Wir nähern uns wahrscheinlich eurem Thema. Weil die wurden gar nicht gemessen, sondern da oben wurde irgendwas veröffentlicht und die da drunter haben aber auf die Glocke gekriegt, Kosten, Kosten, Kosten oder irgendwas. Und da war der Bruch dann drin, weil es sich nicht durchgezogen hat, weil es eben nicht als Maßgabe für die darunter liegenden Ebenen gesetzt wurde. Darum glaube ich, wie gesagt, bin lange genug Personaler. Mitarbeiter haben ihre Verantwortung. Immer nur auf andere zu zweigen, das geht nicht. Da muss ich schon selber auch mal mit ran. Und wenn ich nur selber den Müll immer sortiere, aber dann mache ich das wenigstens erstmal. #00:10:49#

15 I1: Auf jeden Fall. Okay, super. Dann haben wir glaube ich jetzt tatsächlich einen guten Übergang zum nächsten Thema. Vielen Dank dafür. Also I2, falls du nicht zu dem Thema noch eine Rückfrage hast, dann würde ich tatsächlich jetzt zuerst mal ganz generell dein Nachhaltigkeitsziel in deiner Vergütung übergehen und würde dich einmal bitten, ob du vielleicht einmal kurz berichten kannst, wie das denn bei dir gestaltet ist. #00:12:49#

16 B: (...) Ich könnte dir gar nicht sagen, dass ich konkrete Nachhaltigkeitsziele in meiner Vergütung habe. Also die Vergütung für Leitende ist ja so aufgeteilt, dass man einen Short-Term-Bonus hat, der sich nach der Performance richtet und einen Long-Term-Bonus hat, der sich nach vier verschiedenen Kriterien richtet, die aber hauptsächlich ergebnisgetrieben sind und die ehrlicherweise von mir in meiner Rolle nur eingeschränkt direkt beeinflussbar sind. Das heißt, diese großen ESG-Ziele kann ich in meinem Bereich, ich werde sie unbewusst, werde ich ihnen folgen, weil indem ich die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat nachhaltig gestalte und soziale Betriebsvereinbarungen verhandle, also sozial adäquate verhandle, erfülle ich quasi diese Dinge, aber die spiegeln sich nicht als konkrete Ziele in diesem Sinne wider. Also ich könnte dir jetzt nicht konkret sagen, welche ESG-Ziele sind denn das jetzt gerade in diesem Moment. #00:13:19#

17 I1: Da kann ich aber vielleicht ein bisschen auf die Sprünge helfen, weil wir ja eben mit [Person] schon einmal gesprochen haben. Und zwar ist es eben so, dass alle L2 und L3 bei [Unternehmen E] an dasselbe ESG-Ziel wie auch der Vorstand gekoppelt sind. Und das ist jetzt für 2023, da bin ich jetzt gerade auch überfragt, oder aktuell auf jeden Fall noch, die Erhöhung der Energy Efficiency Rate, also ganz grob einfach den CO<sub>2</sub>-Ausstoß der Flotte zu reduzieren. Und du hast da eben schon ganz interessante Sachen zugesagt, weil es ja tatsächlich eben dieses eine Ziel ist, was der Vorstand hat und was eben auf euch L2 und L3 ausgeweitet wird. Aber das ist, dass du davon nicht wusstest, ist auf jeden Fall auch, um das schon mal vorwegzunehmen, auch eine gute Erkenntnis für unsere Forschung, denn da bist du auch nicht der Einzige. In anderen Interviews haben wir Ähnliches gehabt, aber das tut dem Ganzen keinen Abbruch, denn wenn wir gleich über Chancen und Herausforderungen sprechen, kannst du auch gerne einfach über potenzielle Chancen und Herausforderungen Aussagen tätigen. #00:14:15#

18 B: Also, das kommt aber auch daher, weil die Frage des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes unserer Flotte ist in meiner Arbeitsrealität Lichtjahre entfernt. Das hat mit meiner Lebensrealität nichts zu tun. Also deswegen ist das für mich auch keine relevante Größe und diese Größe wird auch ehrlicherweise gemessen in dem Long-Term-Bonus. Was auch richtig ist, weil das ist ein langfristiges Ziel, aber auch langfristig ist es in meiner Lebensrealität, der CO<sub>2</sub>-Ausstoß der Flotte habe ich original null Einfluss drauf, null.

Und deswegen ist es für mich eine Sache, wo ich sage, ja, ist nett, aber schönen Dank. #00:15:24#

19 I1: Dann würde mich aber tatsächlich interessieren, ob du so ad hoc dir eine Vergütungsmethode oder ein anderes Setup von der Integration der ESG-Ziele in deine Vergütung, der etwas anderes einfallen würde, wo du sagen würdest, wenn man das so oder so angehen würde, dann hätte das einen Einfluss auf deine Tätigkeiten oder dann wäre es vielleicht auch präsender. #00:16:03#

20 B: Ich glaube, der Kernpunkt, finde ich jedenfalls, der sich nicht widerspiegelt, ist am Ende die Frage, bin ich eine gute Führungskraft. Das spiegelt sich weder in den Zielen noch in der Bewertung. Und das ist etwas, was aus meiner Sicht so in diese Richtung gehen könnte. Was auch etwas ist, wo ich alle Führungskräfte mit erreichen kann, weil da geht es eben nicht darum, dass ich mir irgendein Umweltziel oder irgendwas Besonderes nehme, sondern die Frage, um das Unternehmen nachhaltig zu gestalten, geht es ja auch darum, ob Führung, finde ich, nachhaltig funktioniert. Schaffe ich ein gutes Umfeld, in dem Mitarbeiter gerne arbeiten, in dem sie sich gut geführt fühlen und so weiter? Das ist etwas, worüber man nachdenken kann, finde ich. Es mag als Kriterium nur so ein bisschen in die ESG-Welt reinpassen, aber das ist etwas, wo ich sagen würde, das ist für jede Führungskraft relevant. Weil wenn wir beispielsweise entsprechende Beurteilungen hätten, dann wüsste man, wie sehen die Mitarbeiter denn diese Führungskraft. Weil typischerweise weiß die darüber liegende Führungskraft immer nur ansatzweise, wie die Mitarbeiter der nachfolgenden Führungskraft das sehen. Das ist mal mehr, mal weniger. Und das könnte was sein, wo ich sagen würde, das passt. Es wird andere Leute im Hause geben, die eher in Richtung Umwelt etwas sagen können. Das sehe ich bei mir ehrlicherweise nur sehr eingeschränkt. Da sehe ich mich nicht so richtig. Die Frage der Integrität und solcher Themen, ich finde das schwer messbar, ehrlich gesagt. Weil ich finde eher die Verletzung messbar, aber nicht die positive Umsetzung. Weil wenn ich nicht integer wäre, dann würde man es vielleicht merken, man würde mich irgendwann rauschmeißen oder abmahnen oder sonst was, dann merke ich den Verstoß. Aber wie bewerte ich jetzt, dass ich eine besonders integre Person bin? Also finde ich nicht ganz einfach, solche Sachen. Weil bei den sozialen Sachen, ich finde das kommt so auf den Einzelfall an. Wenn ich für Arbeitsschutz zuständig wäre oder da Einfluss habe, dann kann ich das natürlich messen. Aber das ist mein Büroumfeld, ist das nicht das Kernmessgröße. Also ich finde für unser Büroumfeld hier, in dem wir sind, finde ich tatsächlich das Thema Führung relevant. Nicht so sehr Mitarbeiterzufriedenheit immer, nicht verwechseln. Weil Mitarbeiter sind gerne mal unzufrieden. Das hat aber auch oft mit Dingen zu tun, die man nur bedingt steuern kann. Aber die Frage, wie gehe ich mit ihnen um, wie ist das Führungswall? Das könnte ich mir vorstellen. #00:16:25#

21 I1: Okay. Und wenn wir jetzt doch nochmal so mehr Richtung soziale und auch ökologische Nachhaltigkeit gehen, was ja natürlich relevant ist, auch wenn das jetzt in unserem Daily Doing, sage ich mal, vielleicht auch nicht unbedingt beeinflussbar ist, da bin ich auch bei dir. Kannst du dir da trotzdem eine Art und Weise vorstellen, wie es möglich wäre, für dich, für auch Mitarbeitende im unteren Level, eben diese Vergütung oder eine Incentivierung sozusagen zu schaffen, um vielleicht auch nachhaltig zu handeln in Teilen, die nicht unbedingt mit dem täglichen Doing was zu tun haben. War jetzt ein Bandwurmsatz. Ich hoffe, die Frage war klar. #00:19:20#

- 22 B: Nee, ich versuche gerade noch einen Moment zu sortieren. Also die nicht mit dem täglichen Doing zu tun haben. Wie meinst du das? #00:20:12#
- 23 I1: Also wenn wir jetzt mal ganz konkret als HR-Mitarbeiter oder Mitarbeiterin über ökologische Nachhaltigkeit sprechen. A, hat es für dich Relevanz, das in die Vergütung oder das zu incentivieren, für dich als HR-Mitarbeiter? Und B, könntest du dir vorstellen, wie das zielführend funktionieren könnte? #00:20:19#
- 24 B: Nee, ehrlich gesagt nicht. Also ich komme da an meine Grenzen. Weil die Frage / Der Bereich wo wir hier als HR-Leute direkt unser Umfeld beeinflussen, ist ja auch sehr unterschiedlich. Das kann bei manchen Leuten das Thema Reisen sein. Der Bereich, in dem [Person] im Moment sitzt, werden ja Seminare organisiert und ähnliche Dinge auch gemacht und Workshops und sonst was alles. Da kann ich mir durchaus die Frage stellen, ob ich immer noch Singapur nach Hamburg einfliegen muss für irgendein Alpha-Training oder irgendwas oder nicht. Das ist aber nicht meine Lebensrealität. In meiner Lebensrealität geht es darum, wir wollen möglichst wenig Papier haben. Da torpediert uns der Gesetzgeber, weil er Schriftformen wirklich zementiert hat in diversen Dingen, ne. Also da kommen wir an Grenzen. Aber alles, was nicht Papier ist, herrlich. Das ist sowieso unser Ziel. Und es geht gar nicht um die Umwelt. Es geht einfach darum, dass wir kein Papier machen. (lacht) Da sind zwei Sachen, die zusammengehen. Aber ansonsten tue ich mich echt schwer, wenn ich hier Umwelt in Umwelthinsicht. Also finde ich schwierig. Ich finde, das sind eher Sachen, die wir beeinflussen können, wenn es um den Arbeitsweg und ähnliche Dinge geht. Aber da sind wir schon sehr gut, weil wir haben ja das 49-Euro-Ticket hier umgesetzt. Und ich habe damals diese Zulage eingeführt. Insofern, wenn ich jetzt ein erfülltes Ziel hätte, dann wäre es das. Weil ich habe das damals durchgedrückt, dass wir diesen Fahrtkostenzuschuss einführen und auch das wir ihn jetzt erhöhen auf 49 Euro. Insofern, das könnte ich bei mir abticken, das habe ich durchgesetzt in meiner Zeit. Aber das ist eine Sache, die jetzt auch nicht taufrisch ist. Die ist auch schon ein bisschen angemodert jetzt. Ich wüsste bei mir jetzt konkret nichts. Im HR-Bereich insgesamt, klar, ich kann sagen, keine Dienstwagen mehr. Gibt es nicht mehr. #00:20:43#
- 25 I1: Okay. Ja, stellt sich dann immer nur die Frage der Umsetzbarkeit. Weil jetzt haben wir natürlich gerade eine One-Fits-All-Lösung. Ist dann nur die Frage, wie fittet die denn auch wirklich dann allen, aber, ja / #00:22:39#
- 26 B: Ja, da fallen Sachen zusammen, die man sich einfach dann überlegen muss. Also ob man sie auch durchhalten kann. Weil manche Leute erwarten einen Dienstwagen in gewissen Positionen. Für die ist das ganz wichtig, gerade Männer. Also denen ist es ganz wichtig, Dienstwagen. Und andere wiederum würden sagen, bei uns gibt es keine Dienstwagen mehr. Du kriegst ein HVV-Ticket hier. Großartig. #00:22:51#
- 27 I1: Super, dann schon mal vielen Dank auf jeden Fall. Und dann würden wir jetzt, obwohl wir schon viel über Chancen heraushörten und gesprochen haben, doch noch mal offiziell dazu übergehen. Und dann würde ich auch an I2 übergeben. #00:23:16#
- 28 I2: Genau, danke I1. Das ist der Hauptteil unserer Forschung. Daher gerne an dieser Stelle so ausführlich wie möglich. Irgendwie alles, was Ihnen einfällt, gerne ausspeichern. Und wir würden einmal mit den Chancen beginnen. Und gerne an dieser Stelle

dann auch potenzielle Chancen weil Sie ja selber nicht vorhanden ist, oder Ihnen nicht bewusst war, dass es vorhanden war. Genau, also welche Chancen sind denn für Sie persönlich durch die Implementierung nachhaltigkeitsorientierter Vergütung im Arbeitskontext aufgetreten? Beziehungsweise was können Sie sich vorstellen, welche Chancen auf persönlicher, aber vielleicht auch auf Unternehmensebene einhergehen, wenn man ESG in der Vergütung hat? #00:23:28#

- 29 B: Chancen, erstmal dachte ich, wir wären per Du, ehrlich gesagt. Aber das kannst du dir ja noch überlegen. Welche Chancen sind drin? Also ich glaube tatsächlich, dass die Chancen darin bestehen, überhaupt am Markt weiter existieren zu können. Ich glaube, dass es einfach eine Selbstverständlichkeit ist. Insofern geht es gar nicht so sehr darum, um die Frage, ob ich es machen will oder nicht, sondern es ist alternativlos es zu machen. Ich glaube, dass es gar nicht zwingend im ersten Schritt bedeutet, dass ich damit besser werde als andere, sondern dass ich überhaupt erstmal auf dem Standard bin, die manche andere haben. Ne weil, wenn man ein Unternehmen in einer gewissen Größenordnung ist, wie wir es sind, finde ich, muss man sich auch messen mit anderen Unternehmen, die auch zum Teil deutlich größer sind. Und unsere Messgrößen, wenn wir hier am Standort unterwegs sind, sind eben [Firma], [Firma], [Firma]. Ne, also solche Unternehmen, die auch ganz viel in der Hinsicht machen. Und deswegen ist es einfach für uns ein / Wie soll man sagen, alternativlos, um Waffengleichheit zu haben. Um überhaupt auf gleicher Ebene zu sein. Und dann kommt der nächste Schritt, wo ich sagen würde, was bringt es mir? Es bringt mir was, und da muss man jetzt nüchtern sein, wenn ich trotzdem Geld verdiene. Und da würde ich jetzt einfach ein bisschen Salz da reinstreuen in die Geschichte. Weil wenn unsere Kunden das, was wir aufwenden, um zum Beispiel umweltverträglicher zu sein oder sowas, nicht bezahlen, haben wir irgendwann keine Möglichkeit mehr, das mitzumachen. Und ein schönes Beispiel dafür ist, wir hatten vor anderthalb Jahren ein Global Management Meeting, hier im [Museum] im Innenhof, und da war da eine Podiumsdiskussion. Da waren Leute eingeladen, Kunden eingeladen, also da war das [Unternehmen E] Management, das Globale da, und Kunden waren eingeladen, so eine Podiumsdiskussion, wo es um die Frage ging / Da waren Leute von [Firma], von [Firma], und ich glaube, [Firma], ich weiß es nicht mehr, verschiedene Kunden. Da ging es um die Frage, werden die Kunden denn dafür zahlen, wenn wir anfangen unseren Treibstoff umzustellen auf alternative Treibstoffe und auch die Umbauten von und so weiter. Und die Aussage, weiß ich noch genau, von der einen Kundin war, „nein, wir erwarten, dass die Dienstleister das tragen“. Und da kommen wir an so einen Punkt, wo man sagen muss, ne, Moment mal. Die Kunden werben damit, dass sie / Also [Firma] wirbt damit, wie umweltverträglich sie sind, und wir sollen im Grunde genommen die Transportkette sauber machen. Und da kommen wir in so Grenzbe- reiche rein, wo man sagen muss, manches geht und manches muss man auch kompensieren, aber es hat auch seine Grenzen am Ende des Tages. Und da würde ich sagen, da ist dieses Spannungsfeld. Also einerseits müssen wir gerade Umweltsachen oder ESG-Sachen machen. Andererseits muss das irgendeiner bezahlen. Und wir verbrennen hier im Jahr so um die [Zahl] Tonnen Schweröl mit unseren Schippen. Um und mal. Nochmal, das ist die effektivste Möglichkeit, so viel Ladung zu transportieren. Besser als jeder LKW. Aber wenn da jetzt einfach nur 10 Dollar oder 20 Dollar teurer wird pro Tonne, das muss irgendeiner bezahlen. Und wir können es nicht mal eben so. Und das ist das, wo ich sage, da tritt die Betriebswirtschaft wieder auf den guten Willen. Wir müssen es tun, auch um attraktiv zu sein für Mitarbeiter, da ist eine große Chance drin, aber der Kram muss sich rechnen. Wenn sich das nicht rechnet, dann geht man in Würde unter. Und da finde ich, da hängt das teilweise noch so ein bisschen. Das ist ja bei uns genauso. Ich meine, wenn wir irgendwo was kaufen, gucken wir auch auf den Preis. Und wenn da so ein (unv.) dran ist, der sagt,

umweltverträglich, aber leider 10 Euro teurer, was macht ihr denn dann? Da beißt es sich ja am Ende des Tages. Und wenn der ganze Kram bei H&M liegen bleibt, einfach weil alle sagen, ne jetzt H&M nicht mehr, weil umweltverträglich, aber leider zu teuer. Und diese Balance finde ich, ich finde, man darf die Betriebswirtschaft dabei nicht vergessen. Das muss sich irgendwo rechnen, der ganze Kram. Nur für die Galerie, das geht nicht. (...) Und deswegen Chancen unbedingt, ne. Und es kann auch ein Weg sein, wie man mehr Geschäft generieren kann. Unbedingt. Und diese Wette, die man eingeht, wenn man sagt, ich werde umweltverträglicher und werde dann mehr verkaufen, zum Beispiel, das kann ja durchaus relevant sein. Aber, es muss sich irgendwo auch rechnen. Was für mich alternativlos ist, ist der soziale Umgang miteinander. Alternativlos ist hier dieses ganze Thema mit Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit, alles geschenkt. Natürlich, das ist alternativlos. Das muss sich als Hygienefaktor irgendwo drin haben. Aber diese anderen Sachen, ich muss immer gucken, ob sich das rechnet. #00:24:11#

30 I2: Wenn wir vielleicht nochmal so an Individuen denken und in die individuelle Ebene gehen, denkst du, dass es vielleicht auch was mit dem Commitment von Mitarbeitenden machen kann? Oder mit der Identifikation mit einem Unternehmen? Dass man vielleicht einen gewissen Stolz oder Motivation mehr empfindet, wenn so was in der Vergütung mit drin ist? Oder denkst du, das ist kein Hebel? #00:29:30#

31 B: Also, wenn es in der Vergütung mit drin ist, ne, also als Ziel, ich finde, der Kern ist die Frage, ist es beeinflussbar? Weil wenn es nicht beeinflussbar ist, dann geht es über in den Bestand, dann wird es Anspruch. Ich finde, das ist der alles entscheidende Punkt. Wenn ich es nicht beeinflussen kann, dann finde ich es ehrlicherweise Blödsinn, Leuten Ziele zu setzen, gegen die sie vergütungsmäßig gemessen werden, im Positiven wie im Negativen. Weil das einfach / Wie gesagt, da kommt wieder der Personaler durch. Jede Gehaltserhöhung hat einen ganz kurzen Motivationsfaktor und dann wird es Anspruch und Bestand. Das ist einfach so. Meine Erfahrung jedenfalls. Das ist da genauso, finde ich. Wenn du den Leuten Ziele setzt, wo du sagst, hier für irgendwas, was in diesen Bereich reinfällt, aber ich kann es nicht beeinflussen. Wenn das einmal gezahlt wurde und nächstes Mal wird es nicht gezahlt, kommt sofort die Frage, was habe ich falsch gemacht? Ja gar nichts, also letztes Mal wusste ich auch schon nicht. Aber ich habe gedacht, ich zahle es mal. Das ist das, ich finde. Es muss beeinflussbar sein. Sonst sollte man es lassen. Ansonsten kann ich ja einfach das Gehalt erhöhen. Dann ist auch egal. Aber im Grundsatz finde ich, Menschen die Möglichkeit zu geben, da mitzumachen. Das finde ich gut. Und ich finde das fängt tatsächlich beim Kleinen an. Du siehst es bei uns. Unsere Mülltrennung ist Kernschrott. (I2 lacht) Original Kernschrott. Da fängt es aber auch an. Das liegt an unserem Facility-Dienstleister und sowas, tausend Gründe. Aber da geht es los. Da kann ich im Kleinen den Leuten irgendwo zeigen, dass wir hier so Maßstäbe haben. Aber wenn ich das nicht mache, dann hab ich / Wo fange ich denn da an? Wir kriegen nicht mal den Müll und unsere Petri getrennt. So kurzum, ich finde, beeinflussbar muss es sein. Und für den Einzelnen Möglichkeiten zu geben, finde ich gut. Wenn er oder sie das beeinflussen kann, ist das in Ordnung. Wenn es da Wege gibt, ja, warum nicht? Das ist doch klasse. Und das kann eben auch etwas sein, dass man sagt, ich habe dieses Jahr weniger Seminare organisiert, für die Leute reisen mussten. Und mehr Seminare organisiert, wo weniger gereist werden musste. Ja, das ist doch ein toller Erfolg. Super. Aber wenn ich das gar nicht entscheide. (...) #00:29:52#

32 I2: Es müssen ja auch nicht immer so global-galaktische Ziele sein, wie eine CO2-Reduktion. Man könnte es ja auch auf die individuelle Ebene runterbrechen und

demnach auch eine Wirksamkeit da irgendwie erzielen. Genau. Sonst noch was zu den / #00:32:34#

33 B: Deswegen die kleine Mülltonne hier, ne. #00:32:48#

34 I2: Ja, genau. Perfekt. I1, hast du noch etwas zu den Chancen zu ergänzen? #00:32:51#

35 I1: Nein. #00:32:55#

36 I2: Wir haben zwar eigentlich Chancen, aber wir haben schon sehr viel über Herausforderungen auch gesprochen. Es geht ja so ein bisschen Hand in Hand auch. Genau, wir haben auch noch mal die explizite Frage nach den Herausforderungen. Fällt dir da noch etwas weiteres ein? #00:32:57#

37 B: Die Herausforderung, wenn man ESG-Ziele setzt? #00:33:15#

38 I2: Genau, in der Vergütung. #00:33:17#

39 B: Die Frage, was passiert, wenn Unternehmen in wirtschaftlicher Schieflage sind. Kann ich Ziele so setzen, dass ich eine Akzeptanz habe, auch wenn es dem Unternehmen mal nicht gut geht? Weil, um ein Beispiel zu sagen, wenn wir kein Geld verdienen, mal angenommen es wäre so, dann habe ich auch keinen Bonus zu verteilen. Wenn ich aber trotzdem ESG-Ziele super erreicht habe, kann ich sie aber nicht belohnen möglicherweise. Was ist also mein Vorgehen in so einem Fall? Das ist eigentlich gar nicht, vom Grundsatz her nicht so problematisch. Weil, wenn wir nichts verdienen, können wir nichts ausschütten. Aber wenn ich Ziele setze und sie erfolgreich messe, also beispielsweise ich habe super viel Papier gespart, Müll super getrennt und Pipapo, 1000 Sachen so gemacht. Dann sagt man nur so, vielen Dank, schüttele ich die Hand und sage, aber Bonus geht nicht. Ist nicht / Können wir leider nicht vergüten, weil wir haben nichts auszuschütten. Was mache ich dann da? Diesen Gedanken finde ich, im Positiven wie im Negativen / sollte man da mit reinnehmen, man kann ja auch belohnen ohne Geld. Das muss ja nicht immer monetär sein. Das kann ja auch sein. Ich denke jetzt nicht an McDonalds, hier Mitarbeiter des Monats, der an der Wand hängt. Das meine ich nicht. Aber es gibt andere Wege, das zu belohnen. Aber, ich finde, das muss man einfach mitdenken. Weil, ich finde, das funktioniert immer dann, wenn man den Gedanken hat, ich schüttele irgendwas aus. Also ich setze Ziele. Vergütungsrelevante und dann bezahle ich danach. Aber was ist, wenn der Topf leer ist? Wie geht denn das? Dann habe ich Ziele gesetzt, die wurden erreicht, aber man sagt, aber Geld, hm, leider nicht. Das muss ich nur verkaufen können. Also ich finde, das muss man am Anfang mitdenken, weil früher oder später erreicht es ja die meisten Unternehmen, dass sie irgendwann mal kein Geld haben, das sie ausschütten können. Dann fällt das Konstrukt so in sich zusammen, wenn man nicht irgendeinen Mechanismus drin hat, der eben nicht zwingend immer davon ausgeht, dass Geld in der Kasse ist. Ich glaube, das wird einigen Unternehmen so gehen, dass die eben nicht jedes Jahr eine volle Kasse haben, wo sie solche Sachen belohnen, aber trotzdem das Ziel weiterhin haben. Weil ich kann ja das Ziel nicht eben mal aufgeben, nur weil ich kein Geld bekomme, dann werde ich ja nicht unsozial. Oder fange wieder an die Schornsteine in die Luft zu blasen. Das mache ich dann nicht, ich mache trotzdem weiter mit den Sachen. Aber wenn ihr ankommt und sagt, ihr

setzt mir jetzt ein Ziel, und ich mach ganz viel ESG, und dann ist gar nichts zum Austeilen da, wie erklärt ihr mir das dann? Ich bin dann ganz traurig, ne. Ganz viel gemacht. (lacht) Ziel gekriegt, aber kein Geld da. Dumm gelaufen. Hat sich für mich offensichtlich nicht gelohnt. Und ich glaube, Mitarbeiter sind, was solche Sachen angeht, wie soll man sagen, stärker geldgetrieben, als man manchmal so wahrhaben möchte. Wenn ihr Geldwerte an solche Ziele hängt, das wittern die Leute, da sind sie hinterher, dann rennen sie auch. Aber wehe dann ist keine Möhre dran. #00:33:20#

40 I2: (lacht) #00:36:28#

41 B: Ja, ist ja so. Ich finde, zu glauben, dass die Leute das alles so für (unv.) machen, die Leute wissen schon ganz genau, wo die Kohle ist. (...) Denke ich. #00:36:30#

42 I2: Ja, auch wieder eine Chance, die mit einer Herausforderung einhergeht, weil einerseits ist Vergütung ein super Instrument, um Menschen zu dahin zu bewegen, etwas zu erreichen. Andererseits der Punkt, den du gerade nennst. Da haben wir einen spannenden neuen Punkt. Also, I1 hatten wir so noch gar nicht. Okay, gibt es noch weitere Herausforderungen, die dir einfallen? Vielleicht Richtung Messbarkeit der Ziele? #00:36:42#

43 B: Messbarkeit der Ziele ist immer ein Problem, ehrlich gesagt, ne. Und die Frage ist, wie gerecht Messbarkeit ist. Weil gerade bei diesen Zielen ist man ja gerne mal in einem Graubereich unterwegs, der vielleicht nicht komplett hart messbar ist. Und ich weiß nicht, ob ihr irgendwelche Ideen entwickeln werdet, wie man tatsächlich Dinge eben nicht hart misst. Weil soziales Engagement und all solche Sachen zu messen, ist ja wirklich nicht ganz trivial, finde ich. Und die Messbarkeit scheitert ja jetzt schon teilweise teilweise im geschäftlichen Bereich daran, dass sich einfach Rahmenbedingungen verändern. Ein Beispiel, ein wirklich kleines Beispiel aus meinem Umfeld. Wir wollten auf digitale Unterschriften komplett umstellen. Also die ganzen Verträge, alles weg. Und dann kam die Gesetzgebung. Dann hat Minister Heil ein neues Gesetz auf den Weg gebracht, das ein echtes Wet-Ink-Schriftformerfordernis für Verträge macht. Wir müssen die ganzen Arbeitsverträge in Papierform machen, mit nasser Unterschrift. Wenn man so denkt, ey, 2023 kam das, wo sind wir denn hier? Das heißt, wenn mein Ziel gewesen wäre, Papier null, ne jetzt so. Ich habe gar keine Chance mehr, das zu erreichen. Geht nicht. Und diese Geschichte, diese Rahmenbedingungen, die sich so verändern, das finde ich nicht ganz einfach für diese ESG-Ziele, weil sich da Sachen verändern, die auch sich bisweilen entweder an Rahmenbedingungen oder an geschäftlichen Veränderungen orientieren. Deswegen weiß ich gar nicht, wie messbar ihr solche Sachen überhaupt machen könnt. Oder ob man nicht tatsächlich über (...) was das Führungsthema angeht, über die Beurteilung durch die Mitarbeiter rangeht. Weil da hat man was, was man messen kann. Und das kann man auch messen, unabhängig von der Geschäftslage. Weil auch wenn das Ergebnis nicht gut ist, kann ich meine Mitarbeiter trotzdem gut hören. Das ist kostenlos quasi, eine gute Führung. Die hat keinen Preis in dem Sinne. Sondern das kann ich so oder so machen. Aber diese anderen Sachen, ich finde es nicht ganz einfach, muss ich sagen. #00:37:11#

44 I2: Ne, voll. I1, hast du noch Ergänzungen zu den Herausforderungen? #00:39:38#

45 I1: Nein. #00:39:40#

46 I2: Sehr gut. (lacht) Dann bleibt uns eigentlich nur noch eine letzte Frage. Gibt es weitere Eindrücke von dir? Oder vielleicht etwas, was wir noch nicht angesprochen haben, hinsichtlich nachhaltigkeitsorientierter Vergütung für Mitarbeitende auf allen Hierarchiestufen, was du noch mit uns teilen möchtest? #00:39:37#

47 B: (...) Eigentlich haben wir, glaube ich, alles. Ich finde einfach, dieser Kern ist (...), ich finde, ja also gedoppelt. Ich finde, Nachhaltigkeit muss nachhaltig möglich sein. Sie darf nicht von Situationen abhängig sein. Deswegen finde ich, sollte man sie so gestalten, dass sie nachhaltig durchzuhalten ist. Wenn man das macht, indem man irgendwelche Spitzen generiert, die man aber nicht dauerhaft halten kann, weil man entweder kein Geld hat oder gar nicht den Willen hat, das immer wieder mit einer neuen Spitze zu versehen. Dann ist das eine Sache, die schwer durchzuhalten ist. Ich finde, man darf es so nicht übertreiben. Man soll es so machen, dass man es auf Dauer glaubhaft halten kann. Und da kann ich mir vorstellen, dass manchmal weniger mehr ist. Weil, wenn ich permanent also so Feuerwerk zünde für irgendwelche Geschichten, die entweder noch gar nicht reif sind. Wo ich also praktisch das Fell verkaufe, bevor ich den Bären wirklich habe. Ich weiß, man macht das oft so. (I2 lacht) Aber das zu übertreiben, meine ich, oder dass Sachen einfach nicht haltbar sind, weil ich gar nicht zum Beispiel die interne Organisation habe, um es dauerhaft weiterzuführen. Wenn ich irgendein Projekt aufsetze und irgendein Projektteam ran setze, das produziert mir irgendein Feuerwerk. Aber wer macht danach? Deswegen würde ich mir wünschen, dass man die Dinge tut, die man glaubhaft durchhalten kann. Wo ich auch morgen noch sage, ja, das kann ich nächstes Jahr auch noch machen. Das wäre so für mich etwas, was ich ganz schön finde. Ich weiß, das passt nicht in die Sicht mancher Unternehmen rein. Das ist mir auch klar, ne, dass es da andere Sichten gibt. Aber das würde ich schön finden, wenn das so wäre. Dass es wirklich nachhaltig glaubhaft ist. Da sind wir nämlich wieder bei meinem Rasen. Es hilft mir, wenn der Rasen insgesamt grün ist und ich ihn grün halte. Das bringt nichts, wenn ich auf der einen Seite so einen Meter hohen Rasen habe, aber auf der anderen geht er unter, ne, also deswegen, das Gesamtbild, finde ich, ist das Entscheidende. Als Schluss. #00:40:03#

48 I2: Das war ein schönes Schlusswort. (lacht) #00:42:15#

49 B: (lacht) Hab ich auch gerade gedacht. #00:42:17#

50 I2: Perfekter Bogen noch mal zum Rasen zurück. (lacht)Ja, perfekt. Herzlichen Dank. Dann will ich die Aufnahmen auch einmal stoppen an dieser Stelle. #00:42:20#

## Eigenständigkeitserklärung

Wir erklären, dass wir unsere bei Herrn Prof. Dr. Florian Schramm und Herrn Dr. Dennis Heinrich an der Universität Hamburg eingereichte Arbeit mit dem Titel:

**„Von der Spitze zur Basis: Nachhaltigkeitsorientierte Vergütung für alle  
Mitarbeitende?“**

selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt haben und dass wir alle Stellen, die wir wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen haben, als solche kenntlich gemacht haben. Die Arbeit hat bisher in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Hamburg, 14.03.2024



Ort/Datum

Unterschrift Violetta Andres

Hamburg, 14.03.2024



Ort/Datum

Unterschrift Stefanie Müller

Hamburg, 14.03.2024



Ort/Datum

Unterschrift Katharina Suhrkamp

Hamburg, 14.03.2024



Ort/Datum

Unterschrift Sunna Wandkowski

Hamburg, 14.03.2024



Ort/Datum

Unterschrift Sarah Wittenberg