

WHITEPAPER

NACHHALTIGKEIT IN UNTERNEHMEN – KÜR ODER PFLICHT?

Mitarbeitende einbinden und die Organisation
fit für die Zukunft machen

Management Summary

Nachhaltigkeit gewinnt in der Gesellschaft und der Wirtschaft an Bedeutung – Tendenz steigend. Doch um Nachhaltigkeit im Unternehmen voranzutreiben und zu verankern, braucht es vor allem eins: Mitarbeitende. Deren Rolle ist in allen Prozessschritten nicht zu unterschätzen.


Mit Blick auf den Fachkräftemangel besteht dringender Handlungsbedarf, das Thema Nachhaltigkeit anzugehen, um junge Talente für das Unternehmen zu begeistern und an dieses zu binden. Nicht zu vergessen: Die Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, die mit fortschreitender Zeit für mehr Unternehmen an Bedeutung gewinnt.

Was noch für die Wichtigkeit des Themas spricht und warum es sinnvoll ist, Mitarbeitende aller Generationen miteinzubinden, lesen Sie hier.



Inhaltsverzeichnis

	Seite
Corporate Sustainability – Verbündete finden	3
Mitarbeitende: Treiber der Nachhaltigkeit	4
11 Gründe für Nachhaltigkeit im Unternehmen	6
Nachhaltigkeit verankern	7
Nachhaltigkeitsverantwortliche: So rar wie begehrt	8
Qualifikationen für Nachhaltigkeit	9
Fazit	10
Beispiel einer Fachakademie Nachhaltigkeit	11

 **Klicken** Sie auf das Kapitel, um zur **Seite** zu gelangen

Corporate Sustainability – Verbündete finden

Edmund Hillary hätte ohne Tenzing Norgay nicht den Mount Everest bestiegen! Was das mit Corporate Sustainability zu tun hat? Der Transformationsprozess für ein nachhaltiges Bewusstsein und wirtschaften gleicht einer Bergbesteigung: Verschiedene Wege führen zum Ziel und man durchläuft verschiedene Etappen: Strategie, Stakeholder- und Wesentlichkeitsanalyse sind da nur der erste Anstieg. All diese Schritte bis hin zur Fertigstellung des Nachhaltigkeitsberichts geht niemand erfolgreich allein.

Corporate Sustainability umzusetzen ist keine Aufgabe für eine Person und vor allem kein To-do, an das schnell ein Häkchen gesetzt werden kann. Ein Unternehmen besteht aus vielen Abteilungen, also vielen kleinen Zahnrädchen, die ineinandergreifen und dazu beitragen können, Nachhaltigkeit im Unternehmen zu etablieren.



*„Warum in die Ferne schweifen?
Sieh, das Gute liegt so nah.“*

Johann Wolfgang von Goethe

Das denkt sich auch eine immer größere werdende Zahl an Unternehmen: Sie wagen den Blick in die eigenen Reihen, statt im leeren Talent Pool zu suchen. Kompetente und lernwillige Mitarbeiter:innen, die sich neuen Aufgaben widmen möchten, gibt es überall. Doch ist das Thema Nachhaltigkeit komplex und lässt sich nicht mal eben durchdringen. Wo andere mehrere Semester studieren, sollen es die intern Beauftragten „nebenbei“ schaffen. Eine Methode, die Schwachstellen eher heute als morgen sichtbar macht.

Ganze 60 Prozent aller Unternehmen erkennen fehlende Fachkräfte und mangelndes Wissen in der Belegschaft als Hauptursachen für einen gehemmten ökologischen Wandel in ihren Betrieben.^[1] Dabei birgt das Thema Nachhaltigkeit erhebliches Potenzial. Aufgrund der steigenden Nachfrage nach umweltfreundlichen Lösungen und einem begrenzten Angebot an qualifiziertem „grünen“ Personal eröffnet sich für Unternehmen die Möglichkeit, die Herausforderungen in Chancen umzuwandeln. Die gezielte Qualifizierung der vorhandenen Belegschaft stellt dabei einen erfolgversprechenden Weg dar. Diese Maßnahme bietet nicht nur zahlreiche Vorteile, sondern trägt auch dazu bei, den Fachkräftemangel zu mildern und das Bewusstsein für Nachhaltigkeit in Unternehmen und der Gesellschaft insgesamt zu stärken.

^[1] <https://www.kofa.de/daten-und-fakten/studien/oekologische-nachhaltigkeit/>

Mitarbeitende: Treiber der Nachhaltigkeit

Fachkräftemangel ist nur einer von vielen Gründen für Unternehmen sich mit dem Thema Nachhaltigkeit zu befassen. Gesetzliche Forderungen, Klimakonferenzen und nicht zuletzt Abkommen, um Emissionen weltweit zu reduzieren sind gesellschaftliche und wirtschaftliche Anstrengungen, mehr Nachhaltigkeit zu erreichen. Um auch in Zukunft wirtschaftlich arbeiten und bestehen zu können, müssen Unternehmen Nachhaltigkeit in allen Unternehmensbereichen leben und soziale und ökonomische Aspekte berücksichtigen. Kurzum: Sie müssen sich ihrer Verantwortung bewusst werden. Der Druck und entsprechende Erwartungen wirken aus unterschiedlichen Richtungen.

Die einflussreichsten Treiber dabei sind:

- > Regulatorik
- > Kund:innen
- > Gesellschaft & Belegschaft
- > Investor:innen

Doch vor allem der Einfluss der Mitarbeitenden ist nicht zu unterschätzen. Erwartungshaltungen auf dem Bewerbermarkt und Fachkräftemangel haben die Machtverhältnisse verschoben. Große Ankündigungen oder Bienen aufs Dach zu stellen, reichen nicht, um zu zeigen, dass Nachhaltigkeitsbestrebungen ernst genommen werden. Es braucht konkrete Veränderungen, klare Strategien und Zielsetzungen – und zwar von Seiten der Führungskräfte. Denn es bleibt wahr: Mitarbeitende verlassen keine Unternehmen, sondern Führungskräfte. Erfüllen diese nicht die Vorgaben, verwenden mehr Zeit auf Greenwashing, als sich um Nachhaltigkeitsmanagement zu kümmern, hat das langfristig Auswirkungen auf den Erfolg und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Die Ergebnisse des Sustainability Transformation Monitor (STM) bestätigen das und identifizieren vor allem die „junge Generation“ als stärksten Treiber der Nachhaltigkeitstransformation in Unternehmen.^[2]

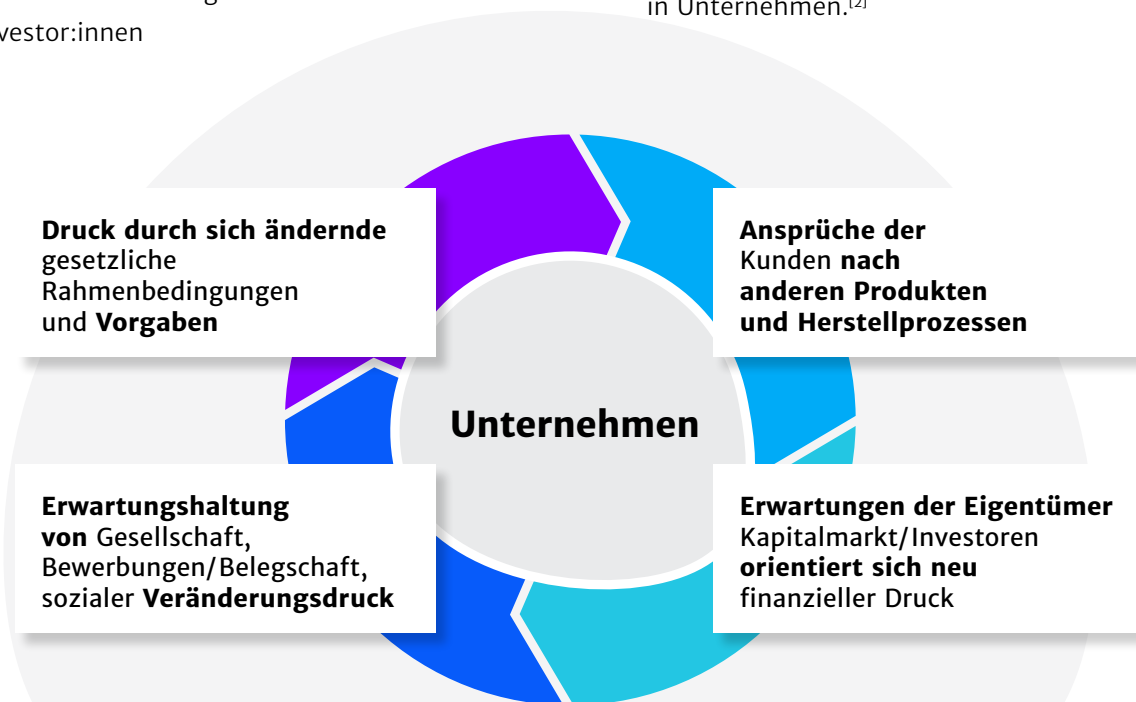


Abbildung: Die Kräfte der Transformation, die auf Unternehmen aktuell einwirken und die Nachhaltigkeit anschieben
Grafik adapt. aus dem Buch: Gunnar Kilian/Joachim Gutmann: People Sustainability, 2023.

^[2] <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/sustainability-transformation-monitor-2023>

Ranking der stärksten Treiber der Nachhaltigkeitstransformation

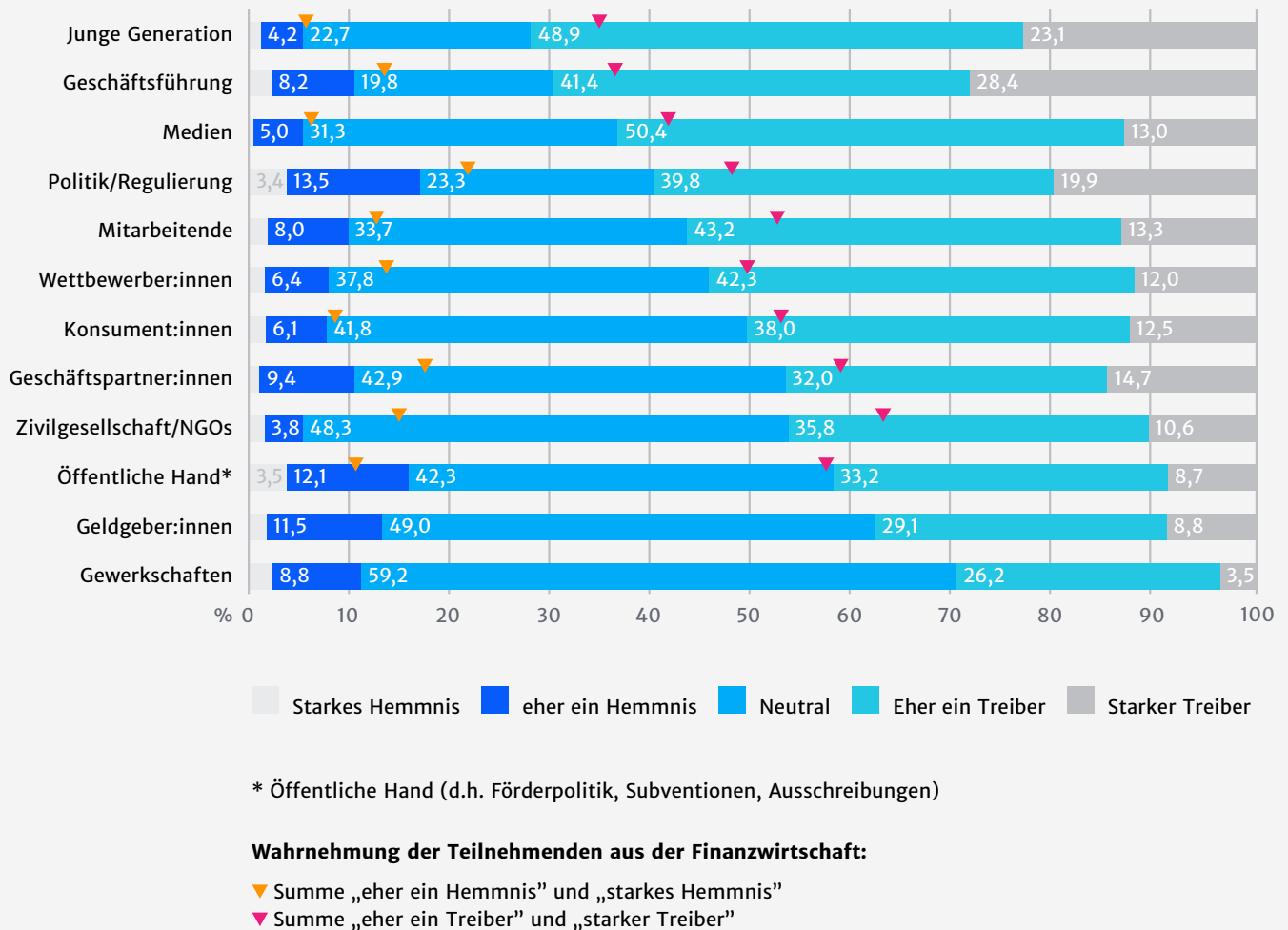


Abbildung: angelehnt an STM: Ranking der stärksten Treiber der Nachhaltigkeitstransformation: Die Studie nimmt das Zusammenwirken von Real- und Finanzwirtschaft in der Transformation hin zu nachhaltigeren und damit widerstandsfähigeren Wirtschaftsstrukturen in den Blick.

Die weiteren Plätze werden von Geschäftsführung, Medien und Politik bzw. Regulierungen belegt. Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeitende als treibende Kraft in der Realwirtschaft als stärker eingeschätzt werden als in der Finanzwirtschaft.

Damit Mitarbeiter:innen in allen Belangen zu einem nachhaltigen Wandel beitragen können und dazu ermuntert werden, muss das Thema in der Unternehmenskultur verankert werden. Ist ein Unternehmen im Wandel begriffen, durchdringt er schneller als gedacht alle Abteilungen: Mitarbeitende machen sich Gedanken, was kleine Hebel sein können: Muss das Wasser am Spülbecken automatisiert noch 30 Sekunden nachlaufen und ist es nötig, dass die Bewegungsmelder schon ab 15 Uhr für Licht sorgen? Viele kleine Faktoren wirken auf ein großes Ganzes.



11 Gründe für Nachhaltigkeit im Unternehmen

- 1 Mangel an grünen Qualifikationen: Die Nachfrage nach grünen Qualifikationen steigt schneller als das Angebot.
- 2 Auch außerhalb des „grünen“ Sektors herrscht Fachkräftemangel. Unternehmen, die als nachhaltig wahrgenommen werden, haben bei der Talentsuche einen deutlichen Vorteil.
- 3 Berufseinsteiger:innen der nächsten Generation haben hohe **Erwartungen**: Laut einer Studie der Europäischen Investitionsbank spielt Nachhaltigkeit für knapp über fünfzig Prozent der Berufseinsteiger:innen eine Rolle bei der Wahl des Arbeitgebers.^[3]
- 4 Der Green Skill Report 2023^[4] zeigt, dass die Konkurrenz wächst: Vor allem in den Branchen Energieerzeugung, Verkehr und Finanzen steigt der Druck, Fachkräfte zu gewinnen.
- 5 Stichwort: **Mitarbeiterbindung** – mehr Mitarbeitende legen Wert auf umweltfreundliches und sozial verantwortliches Handeln.
- 6 Portfolios und Angebote werden erweitert, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden.
- 7 **Gesellschaftliche Verantwortung**: Gewohnheiten und Bedürfnisse der Menschen sind Teil einer dynamischen Kultur, die von der Privatwirtschaft geprägt wird.
- 8 **Weiterbildungen** zur Corporate Sustainability inspirieren auch das private Handeln der Arbeitnehmer:innen und leisten damit z. B. einen Beitrag zum nachhaltigeren Konsumieren.
- 9 Nicht zu vergessen ist der **regulatorische Druck**: Der EU-Aktionsplan sieht über kurz oder lang eine Berichtspflicht zu ESG-Themen (Environment, Social, Governance) für fast alle kapitalmarktorientierten Unternehmen vor.
- 10 Investor:innen verlangen Nachhaltigkeit: Die PwC-Global Investor Survey 2022 hat z. B. ergeben, dass Anleger:innen Nachhaltigkeit als eine Priorität für Unternehmen ansehen, die finanzielle Disziplin und mehr Transparenz erfordert.^[5]
- 11 **Neue Geschäftsmöglichkeiten**, die etwa auf den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft basieren, verhelfen Unternehmen zu einem enormen Wettbewerbsvorteil und fördern Innovationen.

^[3] <https://www.eib.org/de/press/all/2023-123-81-of-young-germans-say-the-climate-impact-of-prospective-employers-is-an-important-factor-when-job-hunting>

^[4] <https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/global-green-skills-report/green-skills-report-2023.pdf>

^[5] <https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/global-investor-survey-2022.html>

Nachhaltigkeit verankern

Auch wenn im Unternehmen ein Bewusstsein für ökologisches und ökonomisches und soziales Denken und Handeln in der Organisation herrscht, verschiedene Einzelbestrebungen angestoßen werden und Motivation allerorten vorhanden ist – ohne eine verantwortliche Stelle, drohen die Bestrebungen in wilden Aktionismus auszuufeln oder ganz zu versanden. Verantwortlichkeiten gehören klar definiert: Ob bei einer Einzelperson oder als Nachhaltigkeitsmanagement in der Geschäftsführung. Die eine all-gemeingültige Organisationsform gibt es bislang nicht. Das zeigt sich auch in der Vielfalt der Positionen und Organisationsformen, die in den Unternehmen entstanden sind. Je nach Verortung der Verantwortlichkeit im Unternehmen, variiert auch die Anforderung und Erwartung an die Kompetenzen, die gebraucht werden.

Ist Nachhaltigkeit als strategisches Kernelement etabliert? Macht eine Person das Nachhaltigkeitsmanagement neben anderen Aufgaben oder gibt es eine gesonderte Stabsstelle? Die Frage nach der Verankerung lässt Rückschlüsse auf die Ambition des Unternehmens zu. Schließlich sind damit gewisse Ressourcen verbunden. Doch ein Element ist unabhängig von der Vernetzung zentral: Eine starke Vernetzung. Verantwortliche müssen nach Möglichkeit interdisziplinär arbeiten können, bestenfalls mit der entsprechenden Unterstützung der Führungsebene. Auch wenn die Forderungen zu mehr Nachhaltigkeit aus der Belegschaft eines Unternehmens kommen, müssen die Weichen bei diesen Transformations- und Strategieprozessen in der Leitungsebene eines Unternehmens gestellt werden.

Mögliche Verantwortungsbereiche:

- > Geschäftsführung, Vorstand
- > Nachhaltigkeitsabteilung
- > Funktionsübergreifendes Sustainability-Komitee
- > Projekt
- > Belegschaft
- > Externe Beiräte





Nachhaltigkeitsverantwortliche: So rar wie begehrt

Der Wind bläst aus mehreren Richtungen, doch wie soll Nachhaltigkeit vorangetrieben, etabliert, Teil der Unternehmenskultur und -identität werden, wenn ausgebildetes Personal fehlt. In kaum einem Bereich ist die Lage so prekär – denn Fachpersonal ist so rar wie begehrt. Absolventen der Umweltwissenschaften oder des Nachhaltigkeitsmanagement strömen langsam auf den Markt, doch die Mehrheit der Unternehmen muss eine interne Lösung finden. Auf speziell ausgebildetes oder studiertes Personal zu warten, ist nicht der Schlüssel. Es besteht Zeitdruck: Klimaziele und Berichtspflichten wollen ebenso erfüllt werden, wie die Erwartungen diverser Stakeholder. Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts und die Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse bedürfen einer sorgfältigen Vorbereitung und sind keine Aufgabe, die ein:e CEO on top erledigen kann. Nachhaltigkeitsverantwortliche braucht das Land, Menschen, die sich in die Materie einarbeiten und zu ihrer Herzensangelegenheit machen.

Die Realität zeigt jedoch, dass die Position einer: Verantwortlichen im Unternehmen erst neu geschaffen werden muss und oftmals zunächst vernachlässigt wurde. Die Mehrheit der Sustainability Manager:innen ist durch einen Quereinstieg in Verbindung mit Weiterbildungen zu ihrer Rolle gekommen. Diesem Umstand und der umfassenden Komplexität des Themas geschuldet, besteht ein konstanter Bedarf an aktuellen Informationen und steter Qualifizierung.

Qualifikationen für Nachhaltigkeit

Ebenso divers wie der Weg zur Position des:der Nachhaltigkeitsverantwortlichen, ist das Aufgabenprofil. Sie müssen sich mit Nachhaltigkeit und Regularien auskennen, aber auch mit den branchenspezifischen Anforderungen vertraut sein. Spezielle und passgenaue Trainings oder Workshops gibt es selten, auch wenn sich das Angebot langsam vergrößert. Vorgesetzten muss es daher umso wichtiger sein, CSR-Beauftragte (Corporate Social Responsibility) in allen anderen Bereichen, die allgemeingültig sind, zu unterstützen und Wissen verfügbar zu machen.

CSR-Manager:innen müssen Allrounder sein. An ihre Position gibt es verschiedene Ansprüche, wie z.B.:

- > Kommunikationsstärke zeigen;
- > sich schnell in diverse Sachverhalte einarbeiten;
- > strategisch und betriebswirtschaftlich denken;
- > Teamfähigkeit und Frustrationstoleranz.

Neben diesen Soft Skills braucht es ein umfassendes Set an Hard Skills, u.a.:

- > Wissen zur Regulatorik;
- > Umfassendes Verständnis für die ESG-Kriterien und -Ziele;
- > Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie und Steuerung der Umsetzung;
- > Laufende Kontrolle der ESG-Performance;
- > Entwicklung und Implementierung von Nachhaltigkeitsinitiativen;
- > Internes wie externes Stakeholder-Management;
- > Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Doch selbst die kompetenteste Person, die über eine Bandbreite an Skills verfügt, braucht Unterstützung und Akzeptanz im Unternehmen. Gilt ein:e CSR-Verantwortliche:r als die:der „Böse“, die:der alles „öko“ machen will, gleicht die Arbeit einem Kampf gegen Windmühlen. Die Einbindung in ein Team kann dieses Problem lösen und macht auch deshalb Sinn, da ein:e Verantwortliche:r sich nicht alle Fähigkeiten allein aneignen kann. Der Umfang an laufenden Aktualisierungen der Regularien entpuppt sich schnell als eine tagesfüllende Aufgabe. Zudem ist es für CSR-Verantwortliche von größter Relevanz sich mit Nachhaltigkeitsbeauftragten aus anderen Unternehmen auszutauschen.

Fazit

Damit Nachhaltigkeit mehr als ein Schlagwort auf der Webseite ist, braucht es Menschen, die den Begriff mit Leben und Bedeutung füllen. Die Belegschaft soll mitgestalten und Teil der Geschichte werden. Um den Boden dafür zu ebnet, braucht es Multiplikator:innen, die das Thema ins Unternehmen tragen und neue wie alte Mitarbeitende ins Boot holen. Die Verantwortung liegt so nicht allein bei der Geschäftsführung. Diese hat meist nicht die nötigen Kapazitäten. Allerdings fehlt vielen Mitarbeitenden das nötige Know-how. Des Rätsels Lösung liegt auf der Hand: Qualifizierung ist das Stichwort.

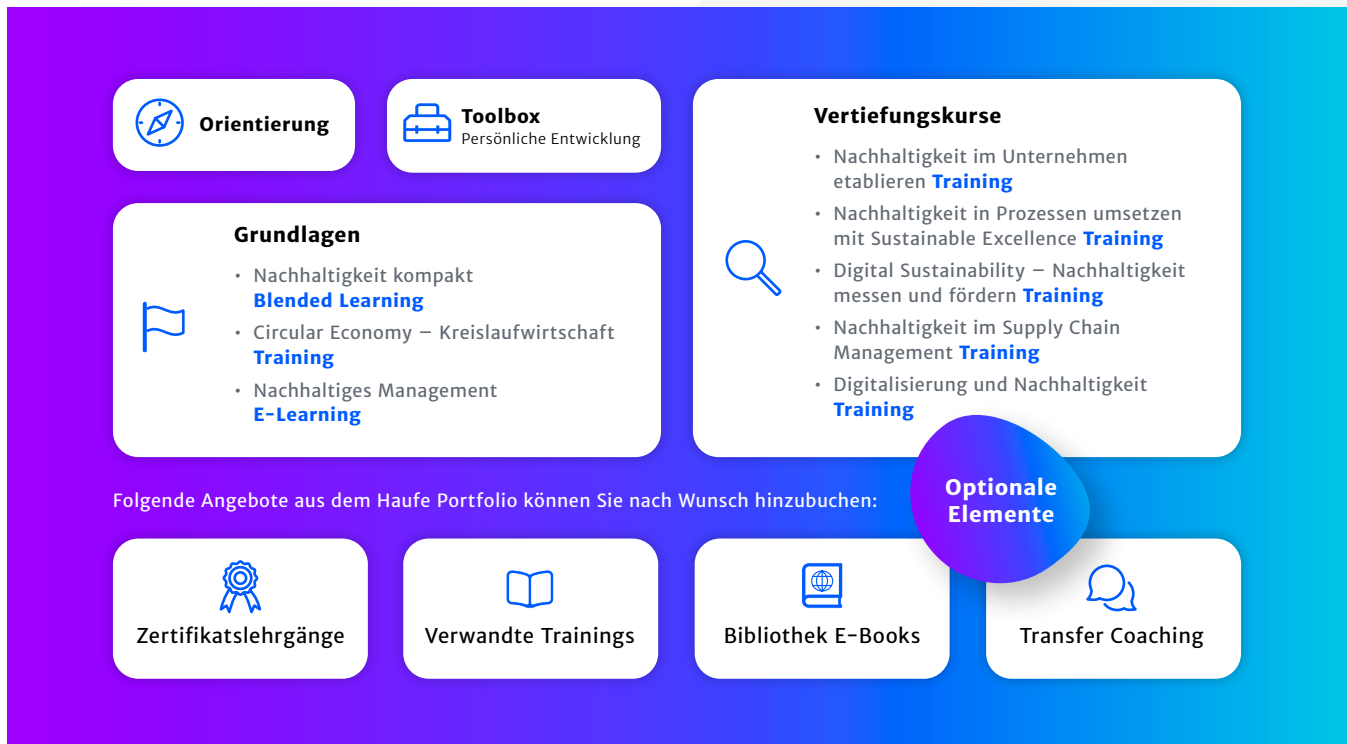
Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter:innen aktiv fördern und befähigen, um in einen produktiven Lernprozess zu kommen, der beiden Seiten hilft. Dabei gilt es, Mitarbeiter:innen im Unternehmen zu finden, die für das Thema Nachhaltigkeit brennen und als Multiplikator:innen fungieren. So kann Corporate Sustainability vorangetrieben und Teil der Unternehmenskultur werden.



Immer wieder erkundigen sich Mitarbeiter:innen nach Initiativen? Sie sind motiviert und wollen was bewegen, doch es fehlt an qualitativ hochwertigen Inhalten und Weiterbildungen? Damit eine nachhaltige Transformation das Unternehmen durchdringen kann, braucht es mehr Kompetenzen? Dann lohnt sich der Blick in die Fachakademie Nachhaltigkeit:

Beispiel: Fachakademie Nachhaltigkeit – Festigen Sie nachhaltige Arbeitsweisen im Denken und Handeln Ihrer Mitarbeiter:innen

So könnte ein beispielhaftes Weiterbildungsportfolio der Fachakademie Nachhaltigkeit aussehen:



Orientierung



Alle Haufe Fachakademien folgen dem gleichen didaktischen Aufbau. Zu Beginn steht die Orientierung. Die Mitarbeiter:innen lernen die Umgebung der Lernwelt kennen und werden in das jeweilige Thema eingeführt. Eine Willkommensnachricht begrüßt sie in der Lernwelt. Dies kann z.B. ein Video der:des CEO sein, welches erläutert warum das jeweilige Thema große Relevanz für das Unternehmen hat und wie es mit den Unternehmenszielen verbunden ist. Im Anschluss gibt es Mircocontents zum Thema der jeweiligen Fachakademie. Dabei werden erste Begrifflichkeiten abgeklärt und eine gemeinsame Definition der Schlüsselwörter vermittelt.

Toolbox



Die Toolbox fokussiert sich auf die persönliche Entwicklung der Lerner:innen. Sie unterstützt sie bei ihrer individuellen Lernreise. Sie erhalten praktische Tools an die Hand, um sich positiv auf Change-Prozesse einzustellen.

Grundlagen



Die Grundlagen werden durch verschiedene Lernformate, z. B. Trainings und E-Learnings, vermittelt. Die Inhalte zielen auf das Verstehen und die Reflexion der Lernenden ab. Hierbei sollen Mitarbeiter:innen ein Verständnis für das Thema der jeweiligen Fachakademie entwickeln. Mitarbeiter:innen erhalten Grundwissen zu den einzelnen Themen und werden auf das gleiche Wissenslevel gebracht.



Vertiefungskurse



Die Vertiefungskurse orientieren sich an den jeweiligen Handlungsfeldern oder Rollen der Mitarbeiter:innen, z. B. zu Führung, Einkauf, Controlling. Sie kombinieren die notwendigen Kenntnisse des Themas mit den spezifischen Anforderungen bestimmter Rollen, zum Beispiel von Führungskräften. Mitarbeiter:innen eignen sich neue Arbeitsweisen an.

Darüber hinaus haben Sie die Möglichkeit **optionale Elemente** zu den Haufe Fachakademien hinzu zu buchen:

- › Einzelne Mitarbeiter:innen benötigen einen **Zertifikatslehrgang**? Buchen Sie den passenden Lehrgang als externe Weiterbildung zusätzlich hinzu.
- › Sie möchten Ihren Mitarbeiter:innen noch mehr Wissen anbieten? Gerne ergänzen wir für Ihren Bedarf Ihre Haufe Fachakademie mit **verwandten Trainings** und **weiterführenden E-Books**.
- › Wie können Sie sicherstellen, dass das erlernte Wissen auch angewendet wird? Mit den **Transfer Coachings** kommen die Trainer:innen einige Wochen nach dem Ende der Lernreise in Ihr Unternehmen. Die Trainer:innen besprechen mit Ihren Mitarbeiter:innen, wie die Umsetzung des erlernten Wissens in ihrem Berufsalltag funktioniert, und wie sich Herausforderungen beim Umsetzen lösen lassen. So können Sie das neue Wissen nachhaltig in Ihrem Unternehmen verankern.



Über die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie ist die führende Anbieterin für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Organisationen im deutschsprachigen Raum. Sie berät Unternehmen bei der Entwicklung ganzheitlicher, zukunftsorientierter Weiterbildungsstrategien, immer ausgerichtet an den strategischen Business-Zielen des Unternehmens. Im Bereich Digitales Lernen bietet die Haufe Akademie ein umfangreiches E-Learning-Portfolio und ist Spezialistin für Lernplattformen, deren individuelle Entwicklung und Einführung im Unternehmen.

Kontakt



+49 761 898 4060



solutions@haufe-akademie.de



haufe-akademie.de/fachakademie-nachhaltigkeit

HAUFE.
AKADEMIE