

## Nachhaltigkeit im Unternehmen – aber richtig! 10 Grundsätze, wie Sie Nachhaltigkeit nachhaltig in Ihrem Unternehmen verankern!

*Leitartikel von Dr. Michael Rosenbaum*



In den deutschen Unternehmen kann man aktuell von einer regelrechten Nachhaltigkeitshektik sprechen. Getrieben von der öffentlichen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskussion in Deutschland, beschäftigen sich aktuell nahezu alle Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit. Die Treiber kommen hier aus mehreren Richtungen. Eine Vielzahl von Unternehmen ist aufgrund der gesetzlichen Vorgaben ab 2025 dazu verpflichtet, Nachhaltigkeitsberichte nach den ESG-Kriterien zu erstellen. Banken und Auftraggeber verlangen von ihren Kunden und Zulieferern eingeführte Nachhaltigkeitsprogramme. Die eigene Kundschaft und Zielgruppen erwarten Nachhaltigkeit in den Produkten und Dienstleistungen. Und es ist immer damit zu rechnen, dass Konkurrenten ihre Angebote nachhaltig anbieten und sich somit im harten Wettbewerb absetzen. Und auch intern ist eine nachhaltige Unternehmensausrichtung ein wichtiges Kriterium für Mitarbeiter:innen und Bewerber:innen in Bezug auf eine starke Arbeitgebermarke.

Der Druck für Entscheider:innen in Unternehmen war noch nie so groß, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Aber bitte nachhaltig, denn Green Washing oder ein halbherziges Vorgehen ist keine Option und wird

sofort von einer oder mehreren der obenstehenden Stakeholder-Gruppen (öffentlich) angeprangert.

Wie nun aber vorgehen als Entscheider:in? Viele der heutigen Top-Entscheider:innen in den Unternehmen sind bereits älter als 50 Jahre und gehören somit der häufig zitierten Baby Boomer Generation bzw. der Generation X an. Nicht selten werden deren Lebensweisen und Statussymbole von den jüngeren Generationen in der Nachhaltigkeitsdebatte für die heutigen Umwelt- und Klimaprobleme mit verantwortlich gemacht: PS-starke Dienstwagen, häufige dienstliche Flugreisen, klimaschädliche Hobbys, hoher Energieverbrauch, hoher Fleischkonsum oder unzureichende Mülltrennung.

Und diese Führungskräfte sollen nun diejenigen sein, die in ihren Unternehmen Nachhaltigkeitsprogramme und -entwicklungen glaubhaft vorantreiben? Wie kann das funktionieren? Kann ein Vorstand oder eine Geschäftsführung glaubhaft Nachhaltigkeit propagieren, wenn er/sie weiterhin einen PS-starken 5er-BMW oder E-Klasse-Mercedes mit Verbrennungsmotor fährt oder von Köln nach Berlin fliegt, wenn gleichzeitig im Unternehmen die Mitarbeiter:innen mit dem Fahrrad, dem E-Auto oder der Bahn fahren. Wie kommt das bei den eigenen Mitarbeiter:innen an, wie denken die Kunden und Zielgruppen darüber?

Die Beantwortung dieser Frage ist nicht trivial, zumal es wahrscheinlich viele Gründe für den Vorstand und die Geschäftsführung gibt, doch das Flugzeug zu nehmen. Anders herum könnten die Führungskräfte von ihren Mitarbeiter:innen auch verlangen, bei offiziellen Firmenveranstaltungen, Geschäftsessen und -events kein Fleisch mehr zu essen oder die Klimaanlage im Büro erst ab einer

Außentemperatur von 27 Grad einzuschalten bzw. im Winter die Heizung auf 19 Grad abzusenken, wie dies im letzten Winter die Verordnung zur Sicherung der Energieversorgung über kurzfristig wirksame Maßnahmen (EnSikuMaV) vorsah.

Allein an diesen Beispielen zeigt sich, dass die Nachhaltigkeitsdebatte in Unternehmen die Gefahr großer Grabenkämpfe zwischen einzelnen Interessengruppen unter den Beschäftigten mit sich bringt.

Nachhaltigkeit nachhaltig im Unternehmen und in der Unternehmens-DNA zu verankern, kann also nicht mit der Brechstange funktionieren, sondern muss sensibel, systematisch und stufenweise erfolgen. Eines steht fest: Das Thema Nachhaltigkeit kann nicht in eine Projektgruppe in der dritten Führungsebene delegiert werden, um dann als Errungenschaften das JobRad, das Deutschland-Ticket und den fleischlosen Freitag zu feiern. Wenn Nachhaltigkeit nachhaltig in der DNA des Unternehmens verankert werden soll, dann ist das ein Entwicklungsprozess, der vom Top-Management federführend, systematisch, proaktiv und glaubhaft vorangetrieben werden muss. Die Führungskräfte, insbesondere das Top-Management, müssen dabei eine Vorbildfunktion einnehmen. Doch wie kann diese aussehen? Dies wird noch im weiteren Verlauf dieses Artikels eine wichtige Rolle spielen.

Zunächst einmal komme ich zu einer wichtigen Rolle der Führungskraft in der Nachhaltigkeitsdebatte im eigenen Unternehmen: Initiator und proaktiver Treiber eines systematischen Nachhaltigkeitsprozesses. Wir empfehlen hier 4 Phasen, die in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind:



## Phase 1: Das Nachhaltigkeits-Mindset im Unternehmen aufbauen

### 1. Sorgen Sie für eine offene und konstruktive Nachhaltigkeitsdiskussionskultur im Unternehmen!

Auch in deutschen Unternehmen spielen sich heute bereits die konfrontativen Schwarz-Weiß-Debatten zur Nachhaltigkeit ab, die auch in der Gesellschaft und vor allem auf Social-Media-Plattformen geführt werden. Nicht jeder Kollege ist direkt ein schlechter Mensch, wenn er sich privat einen PS-starken Verbrenner kauft.

In dieser ersten Phase ist es wichtig, dass überhaupt über die für das Unternehmen relevanten Umwelt- und Klimaschutzthemen diskutiert wird, Argumente jeder Seite ausgetauscht und reflektiert werden. Daher ist es wichtig, Gesprächs- und Diskussionsformate zur Nachhaltigkeit zu etablieren, die zu einer offenen und konstruktiven Nachhaltigkeitsdiskussionskultur im Unternehmen beitragen.

### 2. Sorgen Sie für Transparenz über den individuellen und kollektiven Negativ-Beitrag zur Umweltbilanz!

Viele Mitarbeiter:innen in den Unternehmen diskutieren leidenschaftlich über Umwelt- und Klimaschutz, den meisten ist aber kaum bekannt, wie hoch ihr eigener CO<sub>2</sub>-Fußabdruck ist.

Der Deutsche verursacht (Stand 2021) im Durchschnitt jährlich 11,17 Tonnen Treibhausgase in CO<sub>2</sub>-Äquivalenten. 2,04 Tonnen entfallen dabei auf den Bereich Wohnen, 1,69 Tonnen auf die Ernährung, 3,79 Tonnen auf sonstigen Konsum (zum Beispiel Bekleidung und Freizeitaktivitäten). Auf der Seite des Umweltbundesamtes ([https://uba.co2-rechner.de/de\\_DE/](https://uba.co2-rechner.de/de_DE/)) kann man seinen eigenen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck ausrechnen. Häufig kommt es da zu Aha-Effekten und Überraschungen bei den Mitarbeiter:innen. Und wie

sieht es mit dem CO<sub>2</sub>-Fußabdruck des eigenen Unternehmens bzw. der eigenen Betriebsstätte aus? Auch die kann berechnet werden. Auf diese Weise sensibilisieren Sie ihre Mitarbeiter:innen für Umwelt- und Klimaschutzthemen und steigern deren persönlich-fachliche Nachhaltigkeitskompetenz. Dass der Wochenendflug von Köln nach Mallorca hin und zurück 0,68 Tonnen Treibhausgase in CO<sub>2</sub>-Äquivalenten ausmacht, ist zu vermuten gewesen. Wer hätte aber gedacht, dass der tägliche Verzehr von 250 g Rindfleisch an 4 Tagen in der Woche jährlich ebenfalls zu einem Ausstoß von 0,69 Tonnen Treibhausgase in CO<sub>2</sub>-Äquivalenten führt.

### **3. Bauen Sie Nachhaltigkeitswissen und -kompetenz bei Ihren Mitarbeiter:innen auf!**

Als Vorstand oder Geschäftsführung können Sie eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe übernehmen: Nachhaltigkeitskompetenz bei Ihren Mitarbeiter:innen aufbauen. Neueste wissenschaftliche Erkenntnisse, Umweltstudien, internationale Entwicklungen, Innovationen etc. können den Mitarbeiter:innen über Schulungen, Veranstaltungen und Wissensdatenbanken zur Verfügung gestellt werden. Je mehr Kompetenz Ihre Mitarbeiter:innen in der Nachhaltigkeitsdebatte aufbauen, desto eher werden sie selbst die Chancen einer nachhaltigeren Lebensweise erkennen und in konkretes Verhalten überführen.

## **Phase 2: Rahmenbedingungen und Regelungen zur Nachhaltigkeit des Unternehmens aufstellen!**

### **4. Legen Sie Nachhaltigkeitsgrundsätze und -standards fest!**

Nachhaltigkeitsgrundsätze und -standards im Unternehmen geben Mitarbeiter:innen eine gute Orientierung und zeigen auch die hohe Verbindlichkeit einer nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens und am Arbeitsplatz.

Nachhaltigkeitsgrundsätze können dabei in den folgenden 8 Bereichen aufgestellt werden:

#### **Energieeffizienz am Arbeitsplatz**

Energieeinsparungen sind ein wichtiger Beitrag zur Nachhaltigkeit. Mitarbeiter:innen können dazu beitragen, indem sie Lichter und Geräte ausschalten, wenn diese nicht genutzt werden, und durch die Verwendung energieeffizienter Technologien und Geräte.

#### **Reduzierung von Abfall**

Die Reduzierung von Abfall ist ein Schlüsselement der Nachhaltigkeit. Mitarbeiter:innen können dazu beitragen, indem sie Recycling-Programme unterstützen, wiederverwendbare Produkte verwenden und auf den Einsatz von Einwegplastik verzichten.

#### **Nachhaltige Mobilität**

Mitarbeiter:innen können ihre tägliche Pendlerstrecke umweltfreundlicher gestalten, indem sie öffentliche Verkehrsmittel nutzen, Fahrgemeinschaften bilden oder das Fahrrad für kurze Strecken wählen. Einige Unternehmen bieten sogar Anreize für umweltfreundliche Mobilität, wie etwa Fahrradparkplätze oder Zuschüsse für den öffentlichen Nahverkehr.

Gleiches gilt für Dienstreisen und Dienstwagen. Der Verzicht auf innerdeutsche Flugreisen und PKW-Dienstreisen ab einer Entfernung von z.B. 100 km und dem gleichzeitigen Umstieg auf die Deutsche Bahn schont das Klima signifikant. Auch bei Dienstwagen ist der Wechsel zur Elektromobilität, Hybridfahrzeugen oder zumindest zu kleineren PS-schwächeren Dienstwagen ein wichtiger Beitrag im Klimaschutz.

#### **Nachhaltige Beschaffung**

Mitarbeiter:innen, die an Beschaffungsentscheidungen beteiligt sind, können sich für nachhaltige Produkte und Lieferanten einsetzen. Dies kann dazu beitragen, den ökologischen Fußabdruck des Unternehmens zu reduzieren und soziale Verantwortung zu fördern.

### **Bewusster Konsum am Arbeitsplatz**

Die Art und Weise, wie Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz konsumieren, kann einen großen Einfluss haben. Dies schließt den sparsamen Umgang mit Ressourcen ein, wie das Drucken von Dokumenten nur bei Bedarf oder die Vermeidung von Einwegprodukten in der Kantine.

### **Verzicht auf oder Reduzierung von Fleischverzehr**

Wie oben bereits beschrieben, führt der Fleischverzehr, insbesondere von Rindfleisch, zu einer erheblichen Klimabelastung. Hier könnten die Mitarbeiter:innen sensibilisiert werden, möglichst auf Fleischverzehr zu verzichten oder diesen zumindest zu reduzieren.

### **Datentransfer und -speicherung**

Große Datenmengen und Server haben einen erheblichen Einfluss auf das Klima, da sie bei der Datenspeicherung und bei Datentransfer große Mengen an Energie benötigen. Durch den kontinuierlichen Energiebedarf bietet es sich beispielsweise an, Strom aus erneuerbaren Energien zu beziehen oder gar selbst zu produzieren (PV-Anlagen). Bei der Nutzung von Cloud-Speichern ist es z.B. von besonderer Bedeutung, Duplikate oder nicht mehr relevante Dokumente zu löschen. Das schont den Speicherplatz und damit die Umwelt.

### **Nachhaltige Infrastruktur und Immobilien**

Egal ob Sie Eigentümer:in oder Mieter:in einer Immobilie sind, auch hier kann in Sachen Nachhaltigkeit viel getan werden. Die Dämmung von Gebäuden beziehungsweise Gebäudeteilen, eine nachhaltige Möblierung und Büroausstattung, die klare Regelung zur Nutzung von Klimageräten, Implementierung von wassersparenden Armaturen, Toilettenspülungen und Bewässerungssystemen, Maximierung von Tageslichtnutzung durch große Fenster und effiziente Beleuchtungssysteme, Anpflanzung von Gründächern und vertikalen Gärten, um die Gebäudeisolierung zu verbessern und die Umgebung zu verschönern.

### **5. Bieten Sie Angebote zur Nachhaltigkeit im Unternehmen an!**

Als Vorstand und Geschäftsführung haben Sie sehr gute Möglichkeiten, die Nachhaltigkeit Ihres Unternehmens durch entsprechende Angebote zu fördern. Dies können beispielsweise sein:

#### **Mobilitätsangebote**

Mit der Bahncard, dem Deutschland-Ticket, dem JobRad, E-Pool-Autos und E-Dienstwagen gibt es bereits eine Reihe von Nachhaltigkeitsangeboten in der Mobilität. Und auch die Tankmöglichkeit an der Wallbox als Elektroauto-Ladestation auf dem Firmengelände kann dazu führen, dass Mitarbeiter:innen sich privat für eine Elektroauto entscheiden.

#### **Reduzierung von Dienstreisen und Förderung von Mobile Office**

Natürlich liegt in der Reduzierung der Mobilität an sich ein sehr guter Beitrag zum Klimaschutz. Legen Sie die Rahmenbedingungen fest, wann Dienstreisen wirklich notwendig sind oder z.B. eine Videokonferenz möglich wäre. Selbstverständlich führt auch der Ausbau des Mobile-Office-Angebots zur Reduzierung des Pendlerverkehrs und somit meist zu einer Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Verbrauchs, wenn diese Fahrten mit Autos mit Verbrennermotoren durchgeführt werden.

#### **Beschaffungsgrundsätze**

Legen Sie für den Beschaffungsbereich Ihres Unternehmens fest, mit welchen Lieferanten Sie zusammenarbeiten und welche Produkte Sie unter Nachhaltigkeitskriterien zukünftig beschaffen wollen. Das fängt bereits beim Energieeinkauf an, wo Sie sich bewusst für die Umstellung auf nachhaltig produzierenden Strom, sogenannten Ökostrom, entscheiden können. Gleiches gilt für sozial und ökologisch hergestellte Arbeits- und Dienstkleidung der Mitarbeiter:innen. In Sozial- und Gesundheitseinrichtungen, wie Krankenhäusern, Alten- und Pflegeheimen geht es um Bettwäsche, Handtücher und Arbeitskleidung für Pflegekräfte sowie Ärztinnen und Ärzte.

## Nachhaltige Speisen und Verpflegung

Soweit Sie Kantinen betreiben oder mit Caterern in der Verpflegung zusammenarbeiten, können Sie in der Speiserversorgung darauf achten, dass regionale und nachhaltige Produkte und Speisen angeboten werden. Dies gilt auch für Firmenfeiern und Kundenveranstaltungen.

## Standards zur Reduzierung von Abfall

In der Abfallreduzierung liegt ein weiterer wichtiger Hebel zur Steigerung der Nachhaltigkeit Ihres Unternehmens. Prüfen Sie zunächst, wo und wie Sie Abfall produzieren und legen Sie dann Nachhaltigkeitsstandards fest, z.B. den Verzicht auf Papierausdrucke, auf Printwerbung, Folieneinsatz, Einweggeschirr, Plastikflaschen außerhalb des Mehrweg-Pools, Einwegverpackungen, Einweg-Büromaterialien.

## Datentransfer und -speicherung

Arbeitgeber können besonders durch die Sensibilisierung und das konkrete Aufzeigen der Ersparnisse aufzeigen, wie die Mitarbeiter:innen einen positiven Einfluss nehmen können. Darüber hinaus können Belohnungssysteme für eine ressourcenschonende Nutzung ausgelobt werden.

## Phase 3: Schaffen Sie Anreize für Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz

### 6. Bieten Sie finanzielle Anreize zur Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz an!

Finanzielle und nicht-finanzielle Anreizsysteme verstärken die Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz. So können Sie als Arbeitgeber Boni oder Prämien für nachhaltiges Verhalten ausloben. Dies funktioniert insbesondere, wenn die Boni- und Prämien für Teams ausgelobt werden, die dann gemeinsam profitieren, z.B. für ein außergewöhnliches Teamevent.

### 7. Nachhaltigkeitsangebote für privates Verhalten machen!

Als Arbeitgeber können Sie auch auf Nachhaltigkeit im privaten Verhalten Ihrer Mitarbeiter:innen hinwirken. Wenn die Bahncard, das JobRad oder der E-Dienstwagen auch privat genutzt werden können, reduziert dies die private Klimabilanz. Daneben kann der Arbeitgeber eine Ladeinfrastruktur zur Verfügung stellen, einmalige finanzielle Unterstützungen anbieten oder die Mitarbeiter:innen beim Finden der richtigen Refinanzierungs- und Fördermöglichkeiten unterstützen.

## Phase 4: Organisieren Sie Programme und Aktionen auf Unternehmensebene

### 8. Beteiligen Sie sich an zertifizierten Nachhaltigkeitsprogrammen!

Es gibt eine Vielzahl von Nachhaltigkeitsprogrammen und -zertifizierungen, die Unternehmen dabei unterstützen, nachhaltiger zu werden.

- Die **UN Global, Compact** ist eine Initiative der Vereinten Nationen, die Unternehmen dazu ermutigt, Prinzipien in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung zu befolgen.
- Die **Global Reporting Initiative (GRI)** stellt Leitlinien zur Verfügung, mit denen Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsleistung messen und Berichte darüber veröffentlichen können. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) orientiert sich am GRI.
- Die Vereinten Nationen entwickelten mit den **Sustainable Development Goals (SDGs)** 17 Nachhaltigkeitsziele (SDGs), die Unternehmen eine klare Roadmap für nachhaltiges Wirtschaften und soziale Verantwortung bieten.

- Das **Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)** ist ein europäisches Umweltmanagementsystem, das Unternehmen unterstützt, Umweltauswirkungen zu minimieren und transparent über ihre Umweltleistung zu berichten. In Deutschland werden Teile der EMAS-Verordnung durch das Umweltauditingesetz (UAG) umgesetzt.
- Die **ISO 14001** ist eine weltweit anerkannte Norm, die Unternehmen hilft, ihre Umweltauswirkungen zu reduzieren und Umweltziele zu erreichen. Die Anforderungen erstrecken sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette.
- Die **ISO 26000** bietet Leitlinien zur sozialen Verantwortung von Organisationen und hilft Unternehmen, ethische und soziale Praktiken zu implementieren.
- Das **Deutsche Institut für Qualitätsstandards und prüfung e.V. (DIQP)** ist ein Verein, der diverse Qualitäts- und Gütesiegel an Unternehmen vergibt, um Verbraucher:innen eine bessere Orientierung zu ermöglichen. Dabei bietet es auch ein Prüfzertifikat für Nachhaltigkeit an und orientiert sich an internationalen Standards.

### **9. Führen Sie eigene Nachhaltigkeitsprogramme und -projekte durch!**

Natürlich können Sie auch eigene Nachhaltigkeitsprogramme entwickeln und durchführen. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter:innen an der Entwicklung beteiligen, erhöht dies die Akzeptanz und Bereitschaft, an den Programmen und Projekten aktiv mitzuwirken. Diese können sich z.B. mit der Einführung erneuerbarer Energien, Energieeffizienzverbesserungen, Abfallreduktion und Recycling, soziale Initiativen und Projekte etc. sein. So führen gemeinsame Müllsammelaktionen oder soziale Projekte zur Unterstützung der Gemeinschaft nicht nur zur Stärkung des Nachhaltigkeits-Mindsets, sondern auch zur Stärkung des Team-Zusammenhalts.

### **10. Nachhaltiges Nachhaltigkeitsmanagement ist Chefsache. Seien Sie Vorbild und Motor der nachhaltigen Ausrichtung Ihres Unternehmens!**

Die Ausrichtung eines Unternehmens auf Nachhaltigkeit beginnt an der Spitze. Vorstände und Geschäftsführungen setzen die strategischen Ziele und Prioritäten eines Unternehmens fest. Wenn sie Nachhaltigkeit als eine dieser Prioritäten definieren und aktiv in die Unternehmensstrategie integrieren, wird dies die gesamte Organisation beeinflussen. Mitarbeiter:innen und andere Stakeholder werden erkennen, dass Nachhaltigkeit ernst genommen wird, und sich dementsprechend engagieren.

Vorstände und Geschäftsführungen sind die Gesichter des Unternehmens. Ihre persönlichen Überzeugungen und Handlungen sind entscheidend für die Glaubwürdigkeit des Unternehmens in Bezug auf Nachhaltigkeit. Wenn Sie selbst nachhaltiges Verhalten praktizieren und unterstützen, wird dies das Vertrauen der Mitarbeitenden, Kunden und Investoren stärken. Glaubwürdige Führungskräfte werden als authentisch wahrgenommen und können ein positives Beispiel für andere sein.



Dr. Michael Rosenbaum  
Geschäftsführender Partner  
[rosenbaum@rosenbaum-nagy.de](mailto:rosenbaum@rosenbaum-nagy.de)