

# STRUKTURELLE VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IM UNTERNEHMEN

FLORIAN ECKEL

In immer mehr Unternehmen wird Nachhaltigkeit zur Chefsache erklärt. Es gilt, sich an die geänderten Rahmenbedingungen anzupassen, um am Markt bestehen zu können. Dies sollte nicht nur in einzelnen Abteilungen geschehen, sondern im gesamten Unternehmen. Dafür ist eine organisatorische Verankerung, gepaart mit entsprechendem Wissen bei Mitarbeitenden, notwendig.

Nachhaltigkeit ist kein Trend, sondern das entscheidende Thema für die kommenden Generationen. Bei Unternehmen steht sie deshalb immer stärker im Fokus. Die Treiber, die wirken, sind vielfältig. Sie kommen aus der Gesellschaft (Kunden, Mitarbeitende, Bewerbende), aus der Regulatorik (Berichtspflichten, Zirkularität), aus physikalischen Veränderungen (Erwärmung, Zunahme von Extremwetterereignissen) sowie von den Kapitalgebern und Eigentümern.

## Ablauf folgt Aufbau

Was nicht organisatorisch verankert ist, findet auch nicht statt. Das gilt auch bei der Nachhaltigkeit. Deswegen ist eine Anpassung der Strukturen erforderlich. Der Aufbau von parallelen Systemen mit themenbezogenen Organigrammen erzeugt Komplexität und Aufwände. Aus diesem Grund ist eine Integration von Nachhaltigkeit in die bestehende Ordnung anzuraten.

Wie Nachhaltigkeit in die hierarchischen Unternehmensstrukturen integriert werden kann, ist im Folgenden skizziert. Die zentralen Rollen sind die Geschäftsführung, die Stabsstelle Nachhaltigkeit sowie die Abteilungsverantwortlichen Nachhaltig-

---

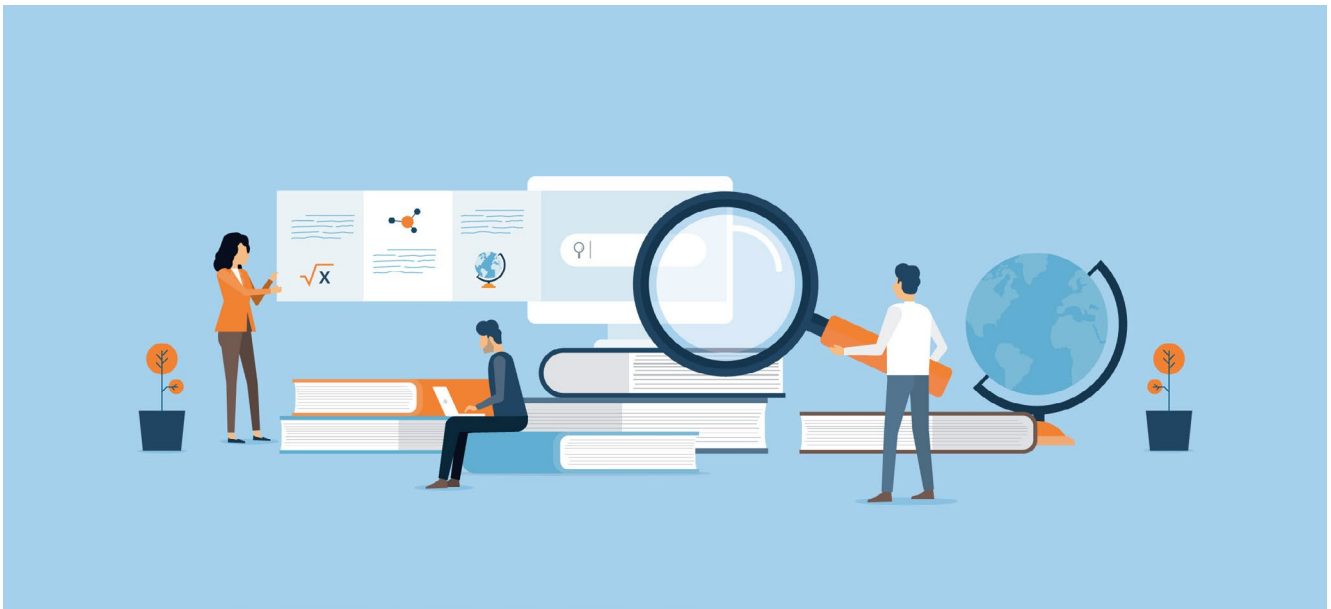
**Die zentralen Rollen bei der Integration von Nachhaltigkeit im Unternehmen sind die Geschäftsführung, die Stabsstelle Nachhaltigkeit sowie die Abteilungsverantwortlichen Nachhaltigkeit.**

keit. Bei den zuletzt Genannten handelt es sich um neu zu implementierende Rollen.

## Stabsstelle Nachhaltigkeit

Die Stabsstelle Nachhaltigkeit ist maßgeblich für das Thema verantwortlich. Die für diese Funktion verantwortliche Person ist Experte und treibt das Thema kontinuierlich voran. Sie berichtet direkt an die Geschäftsführung. Gleichzeitig bildet sie die Schnittstelle zu den Abteilungen. Zu den Aufgaben gehören die Ausarbeitung von Entscheidungsgrundlagen für die Ge-

- Um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu etablieren, ist eine organisatorische Verankerung notwendig



© apinan / Stock.adobe.com

schäftsführung sowie die regelmäßige Aktualisierung der Nachhaltigkeitsstrategie. Sie erstellt die festgelegten Berichte inklusive Kennzahlen. Dazu zählen sowohl regulatorisch verpflichtende Berichte als auch Statusberichte für die Geschäftsführung und Ähnliches. Die Stabsstelle Nachhaltigkeit hat den Überblick über sämtliche Aktivitäten sowie Umsetzungsstände im Bereich Nachhaltigkeit. Dazu steht sie im engen Austausch mit den Abteilungen – somit steuert sie auch die interne Kommunikation. Ohne Zustimmung der Geschäftsführung darf sie weder Projekte noch Reporting-Strukturen schaffen. Dadurch wird sichergestellt, dass nicht unkontrolliert zusätzliche, gegebenenfalls unnötige Aufwände erzeugt werden.

### Abteilungsverantwortliche Nachhaltigkeit

Die Abteilungsverantwortlichen Nachhaltigkeit bilden die Schnittstelle zwischen der Stabsstelle und den Mitarbeitenden der jeweiligen Abteilung. Üblicherweise übernehmen diese Rolle Personen, die sich stark mit Nachhaltigkeit identifizieren. Zu ihren Aufgaben gehört die regelmäßige Erhebung und Lieferung von abteilungsspezifischen Informationen an die Stabsstelle Nachhaltigkeit. Dies können sowohl Umsetzungsstände zu Projekten sein, für die die Abteilung verantwortlich ist, als auch Daten für die Erstellung von festgelegten Berichten inklusive Kennzahlen. Die Abteilungsverantwortlichen bringen das Thema Nachhaltigkeit regelmäßig ein und unterstützen eine Sensibilisierung der Mitarbeitenden. Die Basis hierfür bildet, neben

Informationen aus dem Alltag, der Austausch mit der Stabsstelle, zum Beispiel über die aktuellen Fortschritte des Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit. Bottom-up-Maßnahmen werden federführend von den Abteilungsverantwortlichen direkt in der Abteilung eingebracht und nach Zustimmung der entsprechenden Abteilungsleitung umgesetzt. Vorschläge für Top-down-Maßnahmen bringen sie über die Stabsstelle in den Entscheidungsprozess ein.

Durch die Integration von Nachhaltigkeit in die bestehende Unternehmensstruktur mit den zuvor skizzierten Rollen bleiben aktuelle Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse erhalten. Die Umsetzung erfolgt, nach Freigabe durch die Geschäftsführung, in den entsprechenden Abteilungen direkt bei den betroffenen Geschäftsteilen und nicht in einer separaten Nachhaltigkeitsabteilung. Nachhaltigkeit sollte keine Aufgabe von einzelnen Personen oder Abteilungen sein, sondern von dem Unternehmen als Ganzes. Die Anpassung der Unternehmensstruktur sollte durch weitere Maßnahmen begleitet werden, wie dem Aufbau eines Nachhaltigkeits-Reportings und -Controllings, der Ausweitung von Zielvereinbarungen auf Nachhaltigkeit sowie der Einführung bedarfsgerechter Schulungen beziehungsweise Sensibilisierungen.

### Qualifizierung der unterschiedlichen Positionen

In der Geschäftsführung ist ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit und dem, was dies für das Unternehmen bedeu-

(Erweiterte) GF	■	■	□	□
Stabsstelle Nachhaltigkeit	■	■	■	□
Führungskräfte	□	■	□	□
Mitarbeitende	□	■	□	■
	Gemeinsames Verständnis Nachhaltigkeit	Grundlagen Nachhaltigkeit & Nachhaltigkeitsstrategie	Umfassendes inhaltliches und methodisches Wissen	Notwendiges Detailwissen für operative Arbeit

© Fraunhofer IAS

► Übersicht bezüglich der Rollen und der benötigten Wissensstände im Unternehmen

tet, notwendig. Dadurch wird die Basis geschaffen, auf der strategische Entscheidungen getroffen werden können. Das gemeinsame Verständnis kann nur über einen Austausch mit der gesamten Geschäftsführung erreicht werden. Dieses sollte auf dem aktuellen wissenschaftlichen Stand bezüglich Klima und Umwelt beruhen. Ein signifikanter Anteil sollte aber auch die für das Unternehmen relevanten aktuellen und absehbaren gesellschaftlichen und regulatorischen Veränderungen adressieren. Dafür bietet sich eine Inhouse-Schulung der Geschäftsführung mit hohem Diskussionsanteil an. Ein gemeinsames Verständnis wird auch durch die Erarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie in Workshops erreicht. Ob Schulung oder Strategieentwicklung; beides sollte von einschlägigen Experten geleitet werden.

Die Stabsstelle Nachhaltigkeit benötigt sowohl methodisches als auch fachliches Wissen. Methodisches Wissen wird zum Beispiel benötigt, um eine Nachhaltigkeitsstrategie zusammen mit der Geschäftsführung zu erarbeiten und zu aktualisieren oder um Prozesse zur Erhebung von Kennzahlen zu entwickeln und zu etablieren. Fachliches Wissen ist notwendig, damit die Stabsstelle auskunftsfähig und auf dem neusten Stand ist. Dies betrifft regulatorische, gesellschaftliche und wissenschaftliche Entwicklungen. Dafür sind sowohl methodische als auch inhaltliche Schulungen notwendig, die Inhalte zu den soeben genannten Beispielen vermitteln. Darüber hinaus ist ein Austausch mit Experten aus anderen Unternehmen über branchenübergreifende Netzwerke sinnvoll. Bei der Besetzung der Stabsstelle bietet es sich an, Personen mit ausgeprägtem Interesse für Nachhaltigkeit und im Optimalfall mit einem Studium im Bereich Nachhaltigkeit zu wählen. Nicht optimal abgedeckte Inhalte lassen sich durch Schulungen oder durch die Durchführung von extern begleiteten Projekten ausgleichen.

Die Führungskräfte benötigen Wissen zu den wissenschaftlichen Grundlagen sowie zur konkreten Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens. Dadurch können sie die Nachhaltigkeitsprojekte, insbesondere die in dem Verantwortungsbereich der Abteilung, einordnen. Die Vermittlung des Wissens kann zum Beispiel gemeinsam durch die Geschäftsführung und die Stabsstelle Nachhaltigkeit durchgeführt werden.

Für die Mitarbeitenden sowie die Abteilungsverantwortlichen Nachhaltigkeit sind ebenfalls die wissenschaftlichen Grundlagen sowie die konkrete Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens erforderlich, schließlich setzen sie die Vorhaben

► **INFO**

**SCHULUNG: NACHHALTIGKEIT IM UNTERNEHMEN**

Der Klimawandel ist der bestimmende Treiber für die kommenden Jahrzehnte. Unternehmen, die sich frühzeitig darauf einstellen, werden langfristig erfolgreich bleiben. Das Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme IAS bietet Schulungen zu diesem Thema an, die sowohl unternehmerische, umweltspezifische, politische als auch gesellschaftliche Aspekte des Klimawandels adressieren. Angesprochen sind Nachhaltigkeitsmanger, ESG-Beauftragte, CSR-Manger und andere Führungs- beziehungsweise Managementbeauftragte mit Schwerpunkt Nachhaltigkeit. Mehr erfahren: <https://sn.pub/CtvFB9>

in der operativen Arbeit um. Das Wissen kann von der Stabsstelle Nachhaltigkeit vermittelt werden. Darüber hinaus ist, je nach Abteilung, weiteres Detailwissen erforderlich. Dies kann durch Teilnahme an externen Schulungsangeboten erworben werden. Für die Abteilung Buchhaltung und Controlling ist zum Beispiel das Thema Berichtspflicht relevant, die Abteilung Vertrieb benötigt hingegen tiefer gehende Informationen zu Kompensationen oder Nachhaltigkeitsbewertungen.

Im Optimalfall ist Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen regelmäßig Gesprächsthema. Dies sorgt bei allen für eine wiederkehrende Sensibilisierung. Es ermöglicht auch inkrementelle Steigerungen von Nachhaltigkeit durch individuelle Optimierungen am Arbeitsplatz. ↗



FLORIAN ECKEL, M.SC.

ist Projektleiter am Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme. Gemeinsam mit Unternehmen arbeitet er an den Themen Nachhaltigkeit und Folgen des Klimawandels. Die Projekte reichen von einer ersten Standortbestimmung über die Erarbeitung umfangreicher Nachhaltigkeitsstrategien bis hin zum Aufbau von Nachhaltigkeitsbuchhaltungen.

# NACHHALTIGE INDUSTRIE

Forschung | Technologie | Wirtschaft

## WISSEN UMSETZEN.

**JETZT  
kostenlos  
TESTEN!**

Begrenzte Ressourcen und die Verantwortung für die notwendige **Transformation zu einer nachhaltigen Industriegesellschaft** sind die wichtigen Themen unserer Zeit. Nachhaltige Industrie beleuchtet umfassend die Nachhaltigkeit aus dem Blickwinkel der Technik für die deutsche Industrie. Branchenübergreifend zeigt sie, wie Prozesse ressourcenschonend gestaltet und dadurch die Wirtschaftlichkeit und die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen gesteigert werden. **Erfahren Sie mehr!**

[www.meinfachwissen.de/nachhaltige-industrie](http://www.meinfachwissen.de/nachhaltige-industrie)

