



SUSTAINABLE EMPLOYER

Warum jeder Job zum Klimajob werden muss
und was Unternehmen dafür tun sollten

STEPHAN GRABMEIER

synergie
zukunft



INHALTE

- 3** Vorwort
- 4** Beyond Net Zero
- 7** Was ist ein Sustainable Employer?
- 9** Der Arbeitsmarkt
- 9** Arbeitnehmer und Jobsuchende
- 11** Interview mit Frank Hauser
Great Place To Work®
- 13** Interview mit Bettina Müller
Design Offices
- 15** Arbeitgebersicht
- 17** Interview mit Meike Gebhard
Utopia
- 18** Employees first – Nachhaltigkeit
mit Mitarbeitenden umsetzen
- 18** Die Green Transformation – eine
Frage der Kultur
- 19** Sustainable Leadership
- 21** Worin liegen die nächsten
Aufgaben?
- 24** Herausgeber des White Paper
- 25** Profile der Partner

Lieber: Leser:in,

ehrlich gesagt: Der Erde ist es egal, ob wir sie retten. Sie muss nicht gerettet werden. Seit rund 4,6 Milliarden Jahren bewegt sie sich durch den Weltraum. Der Mensch macht in dieser Zeitspanne nur einen Wimpernschlag aus. Sein Fußabdruck auf dem Planeten ist jedoch eindeutig – und eindeutig zu groß. Wie wir den Planeten an die nachfolgenden Generationen übergeben, entscheiden wir jetzt. Klimaerwärmung, Umweltverschmutzung, Artensterben, Ressourcenausbeutung, mangelnde Bildung, Armut, Korruption, Wirtschaftsskandale, Bevölkerungswachstum, Wasserknappheit, Einkommensungleichheit – die Liste der Herausforderungen ist lang und wird immer länger.

Wir alle tragen eine große Verantwortung für die Enkelfähigkeit unseres Planeten: als Individuen und in unseren Rollen im Job. **Unternehmen sitzen am längsten Hebel:** Ihre Möglichkeiten, den Wandel hin zur Klimagerechtigkeit positiv zu gestalten, sind am größten. Doch wie sieht das aus? Was müssen Unternehmen tun oder lassen, um sich aus den Jahrzehnten des fossilen Kapitalismus in eine regenerative Wirtschaft zu entwickeln?

Unternehmen sollten Möglichkeitsräume für ihre Mitarbeitenden designen, Umwelt und Gesellschaft innovativ zu verändern, indem sie über regenerative Geschäftsmodelle auch nachhaltige Jobs schaffen. In diesem Whitepaper will ich zeigen, wie man zum **Sustainable Employer** wird und was man dadurch für Planet, Menschen und Gesellschaft bewirken kann. Darüber hinaus: eine zentrale Herausforderung ist der Mangel an Fachkräften und der Kampf um junge Talente – und Nachhaltigkeit wird für Arbeitnehmer:innen ein immer wichtigeres Auswahlkriterium.

Für dieses Whitepaper konnte ich vier wertvolle Partner gewinnen: Utopia, Great Place to Work®,



Design Offices und Haufe; mit ihnen kooperiere ich in verschiedenen Projekten zur Nachhaltigkeitstransformation.

Hier bringen sie ihre jeweils unterschiedliche Perspektiven auf die **Sustainable Transformation** mit ein.

In meinen Beratungsprojekten arbeite ich mit Unternehmen, Städten oder Verbänden zusammen, die künftig nicht mehr Teil des Problems, sondern Teil der Lösung sein wollen. Unternehmen, die sich bereits auf den Weg gemacht haben oder das möglichst schnell tun wollen. Ich sehe täglich, welches Potenzial für eine **enkelfähige Zukunft** durch Sustainable Employers entsteht. Mit diesem Whitepaper möchte ich Sie dafür gewinnen, sich in den Dialog über die Entwicklung zu einem Sustainable Employer einzubinden.

Ich freue mich über Ihre Ideen, Ihre Anregungen und Ihr Feedback. Werden Sie mit uns ein Teil der Lösung.

Mit enkelfähigen Grüßen,

Ihr Stephan Grabmeier



Beyond Net Zero

2019 beschlossen die Staaten der EU, dass die Wirtschaft innerhalb der Union bis 2050 klimaneutral werden soll. 2022 wissen wir: **Klimaneutral ist nicht genug, um die Klimaerwärmung auf unter zwei Grad zu begrenzen.**

Klimaneutralität – Net Zero oder Netto Null Emissionen – kann nur der Boden sein, auf dem wir eine klimapositive Wirtschaft aufbauen können. Unternehmen müssen ihren **aktiven Beitrag** dazu leisten, eine **nachhaltigere Wirtschaft** aufzubauen. Nicht allein durch Corporate Social Responsibility (CSR) Programme, in denen sie Aufforstungsprogramme für den Regenwald unterstützen oder Solaranlagen in Indien finanzieren. Nein, in ihrem **Kerngeschäft** müssen sie den Ressourcen- und Energieverbrauch so weit wie möglich reduzieren, die Produktion in Kreisläufe überführen sowie innovative Produkte und Technologien entwickeln, die auf das ökologische und gesellschaftliche Gemeinwohl einzahlen.

Netto klimaneutral zu wirtschaften bedeutet, an einer anderen Stelle genauso viele Emissionen einzusparen, wie man selbst verursacht. Um das EU-Ziel der klimaneutralen Wirtschaft bis 2050 zu erreichen, müssen die Emissionen bis 2033 um 55 % gesenkt werden. 2050 müssen die Netto-Emissionen dann bei Null liegen.

Klimapositiv wirtschaften bedeutet hingegen alles, was darüber hinausgeht. **Ein Unternehmen, das mehr Emissionen einspart als es selbst verursacht, ist klimapositiv.**

Die logische Konsequenz: Klimapositive Unternehmen engagieren sich **über das eigene Unternehmen hinaus**. Sie kümmern sich um soziale Belange und engagieren sich für Umweltschutz regional, national oder global. Sie blicken über ihren eigenen Tellerrand: **Stakeholder- statt Shareholder-Orientierung**. Es geht nicht mehr nur um die Erfüllung wirtschaftlicher Interessen von Investoren und Aktionären. Sondern um die Interessen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden, Geschäftspartnern, Lieferanten – und auch der unmittelbaren Umgebung.

Klimapositive Unternehmen **wirtschaften regenerativ**. Vor dem Hintergrund, dass der Mensch seit Jahrhunderten die natürlichen Ressourcen der Erde ausbeutet und die Umwelt durch Abfälle und Emissionen verschmutzt, kann es nicht genug sein, nur den Status quo zu erhalten und Schlechtes ein bisschen weniger schlecht zu machen. Das Ziel von Unternehmen muss sein, der Erde, der Natur, aber auch Menschen und Gesellschaft etwas zurückzugeben – also regenerativ zu wirtschaften.

Wo steht Ihr Unternehmen auf dem Weg zur regenerativen Wirtschaft?

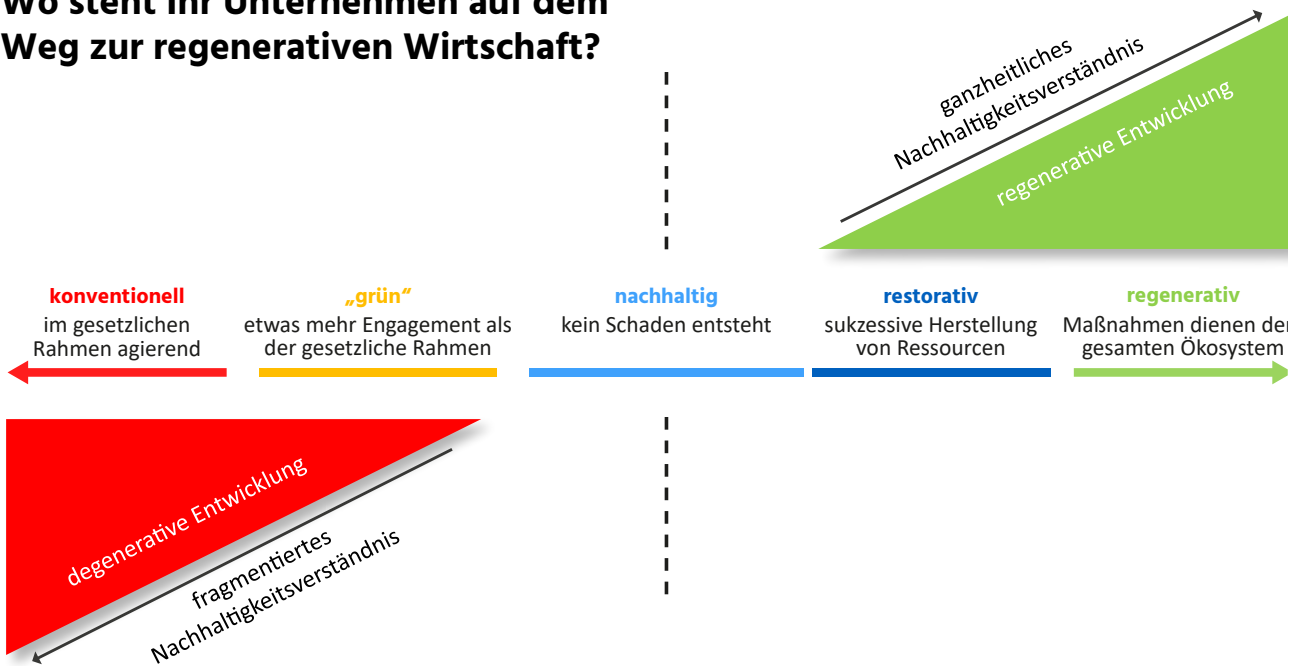


Abb. 1: Wo steht Ihr Unternehmen auf dem Weg zur regenerativen Wirtschaft?
(Quelle: © Stephan Grabmeier, in Anlehnung an Reed 2016 und Roland 2018)

Regeneratives Wirtschaften bedeutet in der Konsequenz die Umstellung der Geschäftsmodelle. **Erfolg bemisst sich nicht mehr ausschließlich an Ertrag und quantitativem Wachstum.** Auf Kostenseite müssen bislang externalisierte Kosten – für die Ausbeutung von Mensch und Umwelt – mit in die Rechnung einbezogen werden.

Wachstum braucht eine neue, eine qualitative Komponente. Und es geht darum, dass Unternehmen der Umwelt und der Gesellschaft etwas zurückgeben; als Ausgleich für das, was sie viele Jahrzehnte nur genommen haben.

Netto Negativ

Netto Negativ oder Degeneratives Wirtschaften bedeutet, dass mehr Treibhausgase emittiert werden als aus der Atmosphäre entfernt werden.

Netto Null Emissionen

Net Zero oder Netto Null Emissionen bedeutet, dass global ebenso viel Treibhausgas aus der Atmosphäre entfernt wird, wie emittiert wird. Netto wird somit kein neues Treibhausgas in die Atmosphäre entlassen.

Netto Positiv

Netto Positives oder Regeneratives Wirtschaften ist dann erreicht, wenn Unternehmen der Umwelt und den Menschen mehr zurückgeben als sie nehmen. Es wird zum Beispiel mehr Kohlenstoffdioxid aus der Atmosphäre gefiltert als das Unternehmen selbst emittiert.

Klimapositive oder regenerativ wirtschaftende Unternehmen kann man bislang mit der Lupe suchen. Die Suchmaschine [Ecosia](#) ist ein Beispiel, die Outdoor-Hersteller [VAUDE](#) oder [Patagonia](#) sind bekannte Vorbilder, auch ein Konzern wie [Unilever](#) hat Nachhaltigkeit seit vielen Jahren systemisch in der Unternehmens-Governance verankert. Einige tausend Unternehmen, die sich den Prinzipien der [Gemeinwohlökonomie](#) (GWÖ) oder als [B Corp](#) verpflichtet haben, haben diesen Ansatz ebenso verinnerlicht und setzen ihn konsequent um.

In Summe sind das aber immer noch Ausnahmen und nicht die Regel. Die Ziele der meisten Unternehmen konzentrieren sich bislang hauptsächlich auf die Verringerung negativer Umwelteffekte; also darauf, Schlechtes etwas weniger schlecht zu machen. Noch längst nicht geht es in der breiten Masse darum, die richtigen Dinge zu tun und dadurch selbst einen positiven Beitrag zu leisten.

Ein großes Problem: Je länger wir mit einer signifikanten Reduzierung von Emissionen warten, desto schwieriger wird es. Je später wir den Drawdown initiieren – also den Zeitpunkt, von dem an die Emissionen sinken – desto schneller müssen sie sinken, damit wir das Zwei-Grad-Ziel noch erreichen können. Laut [Umweltbundesamt](#) sind die Treibhausgas-Emissionen zwar 2022 gesunken, leider aber nur um 1,9 %. Um die Klimaziele zu erreichen, wären jährlich Einsparungen von 6-7 % notwendig.

Auf der **regulatorischen Ebene** ist in jüngster Zeit viel passiert: Neben dem [Green Deal](#), den Ursula von der Leyen kurz nach ihrem Amtsantritt 2019 präsentierte und der Europa zum ersten Kontinent mit klimaneutraler Wirtschaft machen soll, wurde 2022 die neue **Corporate Social Responsibility Directive (CSRD)** verabschiedet. Die Richtlinie regelt die Nachhaltigkeitsberichterstattung neu und tritt stufenweise bis 2026 in Kraft. Sie sorgt zukünftig für mehr Transparenz durch Pflichten in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden müssen zukünftig über Umweltrechte, soziale Rechte und Governance-Faktoren berichten.

Zusätzlich trat zu Beginn des Jahres 2023 das [Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz](#) in Kraft. Es verpflichtet Unternehmen dazu, in ihrer gesamten Lieferkette die Einhaltung von Menschenrechten und Umweltschutzstandards sowie faire Löhne und das Verbot von Kinderarbeit zu garantieren.

Der Verabschiedung vorangegangen war massives Lobbying insbesondere von Handelsverbänden, die das Gesetz als „nicht umsetzbar“ bezeichneten. Dies zeigt: Große Teile der Wirtschaft sind noch längst nicht bereit, klimaneutral, geschweige denn klimapositiv zu werden. Noch versucht der fossile Kapitalismus Bestehendes zu bewahren, Machtstrukturen beizubehalten und den Planeten weiter zu zerstören.

Strategisch ist das ein schlechter Schachzug. Denn **Konsumenten** achten bei ihren Kaufentscheidungen verstärkt auf die Nachhaltigkeit der Produkte und sind dazu bereit, höhere Preise für diese zu bezahlen. **Investoren** stecken ihr Geld mehr und mehr in nachhaltige Unternehmen. Und auch junge Talente, Mitarbeitende und **Jobsuchende** achten immer stärker auf die Nachhaltigkeit ihres Arbeitgebers. Im „War for Talents“ ist Nachhaltigkeit ein weiterer wichtiger Wettbewerbsvorteil. Aber welche Kriterien muss ein Unternehmen erfüllen, um ein guter Sustainable Employer zu sein?



Es geht nicht darum, Schlechtes weniger schlecht zu machen. Sondern darum, selbst die richtigen Dinge zu tun und dadurch aktiv einen positiven Beitrag zu leisten.



Was ist ein Sustainable Employer?

Für immer mehr Jobsuchende, Studierende und Arbeitnehmende ist die **Nachhaltigkeit des Arbeitgebers ein wichtiges Entscheidungskriterium** für oder gegen eine Bewerbung. Sustainable Employers setzen Nachhaltigkeit nicht durch Greenwashing oder isolierte CSR-Programme um, sondern haben sie in sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Belangen im Kerngeschäft des Unternehmens verankert.

Weil sich der Klimawandel auf Arbeitsplätze, die Art zu arbeiten und auf eine nachhaltige ökonomische Entwicklung auswirkt, brauchen wir sofort mehr und künftig ausschließlich nachhaltige Arbeitsplätze. Damit beschäftigt sich der [Abschlussbericht des IPCC \(März 2023\)](#). Wetterextreme wie Stürme, Starkregen und Überschwemmungen auf der einen, Hitze- und Dürreperioden auf der anderen Seite werden auch hierzulande immer häufiger; im Globalen Süden sind die Auswirkungen auf **Infrastruktur** und **Landwirtschaft** ungleich höher.

Das beeinträchtigt auch die ökonomischen Tätigkeiten: Energieversorgung, Transportwege und Lieferketten werden durch Stürme, Starkregen oder Niedrigwasser in den Flüssen gestört, die Landwirtschaft hat aufgrund von Wassermangel Ernteauffälle, Land- und Forstwirtschaft müssen auf anderes, an Hitze und Trockenheit angepasstes Pflanzgut setzen. **Auch Arbeitsschutzmaßnahmen müssen verschärft oder neu umgesetzt werden**, beispielsweise am Bau oder in anderen Branchen, wo im Sommer draußen bei großer Hitze gearbeitet wird.

Werden Unternehmen nicht mehr ausreichend mit den notwendigen Rohstoffen beliefert, hat das Auswirkungen auf die Produktion und damit auch auf jede:n einzelne:n Arbeiter:in, der oder die möglicherweise in Kurzarbeit gehen muss oder seinen Arbeitsplatz verliert. Werden Lebensmittel deutlich teurer, müssen Verbraucher:innen an anderer Stelle sparen: Der Kurzurlaub, der Friseurbesuch oder der neue Kühlschrank werden dann verschoben

oder ganz gestrichen. **Begrenzte Budgets** gibt es nicht nur in den Privathaushalten, sondern auch in Staatshaushalten: Sinkende Einnahmen auf der einen Seite, notwendige Ausgaben für Anpassungen an den Klimawandel, z. B. für den Hochwasserschutz, auf der anderen Seite. Ausgaben für Armutsbekämpfung werden daher gekürzt werden – so verschärft der Klimawandel auch auf diesem Wege die soziale Ungleichheit. Damit wird er auch zur Bedrohung für eine nachhaltige Entwicklung.

Die **global vernetzte Wirtschaft ist für jede Art von Störungen anfällig** – das haben uns globale Produktionsausfälle in der Corona-Pandemie und aktuelle Lieferkettenprobleme infolge des Ukraine-Krieges eindrücklich vor Augen geführt. Der Klimawandel wird noch weit stärkere Auswirkungen entfalten.

Arbeitgeber müssen daher die richtigen Weichen stellen, um zukunftsfähig zu bleiben. Dann profitieren sie sogar vom Klimawandel, indem sie **Green Jobs schaffen**: Sie können beispielsweise im Bereich erneuerbare Energien tätig werden, im Bausektor zu Energieeinsparungen beitragen, bauliche Anpassungen an den Klimawandel bereitstellen, zum Ökotourismus-Anbieter werden, eine nachhaltige Land- und Forstwirtschaft aufbauen. Zudem müssen sie den **Gesundheitsschutz** der Mitarbeitenden und die Vorbereitung auf mögliche Lieferengpässe ernstnehmen und sich gezielt auf diese Herausforderungen vorbereiten. Egal in welcher Branche ein Unternehmen tätig ist: Durch den Aufbau eines [Impact Business Models](#) wird das Unternehmen nachhaltig ausgerichtet und generiert einen positiven Effekt für seine Stakeholder.

Sustainable Employers...

- wirtschaften klimapositiv
- sind sich ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung bewusst
- achten verstärkt auf den Gesundheitsschutz ihrer Mitarbeitenden, um Gesundheitsschäden durch Effekte des Klimawandels zu vermeiden
- setzen Nachhaltigkeit in allen Unternehmensbereichen um
- machen jeden Job zum Klima-Job
- bringen finanzielle Ziele mit ökologischen in Einklang
- bilden ihre Mitarbeitenden zum Thema Nachhaltigkeit weiter
- entwickeln Sustainable Leadership
- haben beim Thema Nachhaltigkeit die gesamte Lieferkette im Blick
- sorgen für Kultur- und Bewusstseinswandel im Unternehmen
- verfolgen einen klaren Purpose
- treiben die nachhaltige Transformation innerhalb (und außerhalb) des Unternehmens voran

Im diesem Whitepaper beleuchten wir das Thema Sustainable Employer sowohl aus Sicht des **Arbeitsmarktes** als auch aus Sicht der **Mitarbeitenden**.

Zum Sustainable Employer zu werden ist aus vier Gründen wichtig:

- 1 Verantwortung für das Überleben der Menschheit auf unserem Planeten übernehmen
- 2 Wettbewerbsvorteile im Kampf um Talente schaffen
- 3 Stärkung der Arbeitgeber- und Kundenmarke
- 4 Bindung und Motivation von Mitarbeitenden ausbauen



Der Arbeitsmarkt

Auf dem Arbeitsmarkt wird es derzeit eng für Unternehmen. Um qualifizierte Fachkräfte und junge Talente ist starke Konkurrenz entbrannt. Nicht umsonst sprechen wir von einer **Arbeiterlosigkeit**. Für Arbeitssuchende, Studierende und Wechselwillige ist **Nachhaltigkeit ein zunehmend wichtiges Kriterium** bei der Wahl des Arbeitgebers geworden.

Arbeitnehmer und Jobsuchende

Das IBM Institut für Nachhaltigkeit führte 2022 eine Umfrage mit 16.349 Menschen aus zehn Ländern (Europa, Asien, Nord- und Südamerika) zum Thema **Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz** durch. Hier einige Ergebnisse:

- 67 % der Befragten bewerben sich lieber bei Organisationen, die sie für nachhaltig halten
- Etwa ein Drittel derer, die im vergangenen Jahr den Job gewechselt haben, haben sich für einen Arbeitgeber entschieden, den sie für nachhaltig in sozialen Belangen oder in Belangen des Umweltschutzes halten
- 34 % haben ein Jobangebot für eine Position angenommen, auf der sie direkt nachhaltigen Outcome beeinflussen können
- 34 % akzeptierten nach einem Jobwechsel zu einem nachhaltigen Arbeitgeber ein niedrigeres Gehalt – um durchschnittlich 28 %
- Nachhaltige Unternehmen haben engagiertere Mitarbeitende:
74 % sagen, sie fühlen sich ermutigt, neue Ideen am Arbeitsplatz einzubringen

Auch aus Deutschland gibt es Zahlen darüber, wie wichtig Jobsuchenden das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen ist. Stepstone befragte 12.000 Arbeitnehmer:innen in Deutschland, daraus einige Fakten:



Die Zahlen zeigen: Für einen Großteil der Befragten ist Nachhaltigkeit bei der Wahl des Arbeitsplatzes ein wichtiges Kriterium. Zudem ist eine gelebte grüne Unternehmenskultur auch für die Bildung der Arbeitgebermarke ein wichtiger Faktor. Dies zeigt der [Green Workplace](#)

[Index](#), für den die HR4Green GmbH im Herbst 2022 mehr als 1.000 Arbeitnehmende befragte. Demnach steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen, mit der Ausbildung einer grünen Unternehmenskultur und Green Leadership.

„Viele junge Menschen wollen nicht für ein Unternehmen arbeiten, das Nachhaltigkeit nicht ernsthaft umsetzt“

Interview mit Frank Hauser

Geschäftsführer Deutschland von Great Place to Work®

Great
Place
To
Work®



Stephan Grabmeier: Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit im Bewertungskonzept von Great Place to Work® heute?

Frank Hauser: Die Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ist ja eine zentrale Dimension von Nachhaltigkeit. Great Place To Work® steht seit mehr als 30 Jahren für die Bewertung des Arbeitsplatzes und des Arbeitgebers durch die Mitarbeitenden. Dabei werden vielfältige Bedürfnisse abgedeckt – von A wie Arbeitszeit bis zu Z wie Zusammenarbeit. Ein eigener Bereich ist der Fürsorge mit den Themen Gesundheit, Work-Life-Balance, Unterstützung in besonderen Situationen und generell dem Interesse am einzelnen Menschen gewidmet. Inhalte sind zudem ethische Geschäftspraktiken und die Beiträge des Unternehmens für die Gesellschaft insgesamt. Damit deckt der Great Place To Work® Ansatz die soziale Nachhaltigkeit sehr gut ab.

Wie wichtig ist Nachhaltigkeit im „War for Talents“ aus Ihrer Sicht in Zukunft?

Die Entwicklung nachhaltigen Wirtschaftens ist eine der großen Anforderungen unserer Gesellschaft. Die jungen Menschen, die jetzt in den Arbeitsmarkt kommen, bringen das Thema ganz selbstverständlich als wichtige Anforderung mit. Viele wollen nicht für ein Unternehmen arbeiten, das Nachhaltigkeit nicht wirklich ernsthaft umsetzt. Aber auch für die Bindung und Motivation der bestehenden Beschäftigten wird das Thema zukünftig eine deutlich größere Rolle spielen. Es wird zu einer Art Mindestanforderung werden und für viele zu einem Top-Entscheidungskriterium. Unternehmen, die hier nicht handeln, werden am Personalmarkt ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren.

Was macht aus Ihrer Sicht zukünftig einen guten „Sustainable Employer“ aus?

Nachhaltiges Wirtschaften wird in der Praxis durch eine Vielzahl von Faktoren bestimmt – u.a. wird es ja darum gehen, alle Produkte, die Produktionsprozesse und die Lieferketten immer wieder auf Verbesserungspotenzial bzw. die Einhaltung von Standards zu überprüfen. Für einen Sustainable Employer wird es darum gehen, die entsprechenden Maßnahmen mit Glaubwürdigkeit, d. h. Kompetenz, Konsequenz und Transparenz umzusetzen und die Mitarbeitenden dabei immer wieder mitzunehmen. Dazu gehören in den nächsten Jahren auch Schulungen zur Entwicklung der Nachhaltigkeitskompetenzen. Sinnvoll ist es sicherlich auch, die Mitarbeitenden zu motivieren und zu unterstützen, eigene Projekte zu starten und umzusetzen, die die Nachhaltigkeit fördern.

Wie helfen Sie Arbeitgebern dabei, sich zu einem Sustainable Employer zu entwickeln?

Wir helfen Unternehmen, ein offenes und ehrliches Feedback ihrer Mitarbeitenden zum eigenen Status als Sustainable Employer zu bekommen. Dazu setzen wir auch spezielle Module ein, wie das „Green Place To Work“ Modul zum Thema Klimaschutz. Zusätzlich bieten wir ein Benchmarking zur Situation im Markt und in anderen Unternehmen. Auf der Basis können die Unternehmen ihre Maßnahmen und Kommunikation steuern. Die engagierten Unternehmen bringen wir zum Austausch zusammen. Für die Zukunft ist eine eigene Auszeichnung zum Sustainable Employer auf dem Weg.

Eine Gruppe auf dem Arbeitsmarkt rückt besonders in den Blick: Die **Sustainable Natives**. Die Nachfolgeneration der Digital Natives, also die heutigen Schüler:innen und Studierenden, ist seit frühester Kindheit mit den Themen **Klimawandel, Nachhaltigkeit und Umweltschutz** konfrontiert und hat daher ein gesteigertes Bewusstsein für die Relevanz dieser Themen. Eine GlobeScan Studie aus dem Jahr 2020 mit 27.000 Befragten zeigt, dass im Jahr 2000 oder später Geborene deutlich stärker bereit sind, ihr **individuelles Handeln an Umweltaspekten auszurichten** und **sich selbst einzuschränken** als ältere Generationen. Im Gegenzug **erwarten** die Sustainable Natives jedoch auch, dass Unternehmen sich aktiv in die Lösung ökologischer und gesellschaftlicher Probleme einbringen. Wir müssen davon ausgehen, dass die Sustainable Natives mit dieser Einstellung auch in den Arbeitsmarkt starten werden. Dabei reicht es aus der Sicht der Sustainable Natives nicht aus, lediglich Emissionen zu reduzieren oder klimaneutral zu wirtschaften. Sie **erwarten einen positiven Beitrag von Unternehmen zu gesellschaftlichen Belangen und zum Umweltschutz** – und zwar im Kerngeschäft und nicht durch ein isoliertes CSR-Programm. Die Sustainable Natives erwarten ein klares Commitment zur Green Transformation und nicht nur ein bisschen Greenwashing für ein gutes Gewissen.

Auf der individuellen Ebene sind die Sustainable Natives von **starker Unsicherheit im Hinblick auf ihre Zukunftsaussichten** geprägt. Die Auswirkungen des Klimawandels sind schwer abzuschätzen und werden oftmals als bedrohlich wahrgenommen. Fragen in Bezug auf

den künftigen Lebensstandard stehen im Raum. Auch konkrete Einschränkungen von Verhaltensweisen wie Flugreisen, dem Konsum wenig nachhaltiger Lebensmittel oder anderer Produkte, um eine nachhaltigere Wirtschaft und Gesellschaft zu ermöglichen, sind für die Sustainable Natives denkbar. Es geht dabei nicht um den Verzicht auf etwas, sondern um einen **aktiven Beitrag für eine bessere Welt**. Eine Welt, die junge Menschen noch vor sich haben (sollten). Sie stellen nicht ihr eigenes Ego in den Vordergrund, sondern erwarten, dass die relevanten Akteure alles dafür tun, dass die nachfolgenden Generationen noch einen Planeten vorfinden, auf dem es sich leben lässt.

Für Unternehmen sind die Sustainable Natives und ihre Einstellung zu Nachhaltigkeit und Umweltschutz eine **echte Chance**, auf die sie sich jetzt schon vorbereiten sollten.

Die [Green Recruiting Initiative](#), gegründet von Lutz Leichsenring, hat sich auf die Rekrutierung der Sustainable Natives für Unternehmen spezialisiert. Denn kultureller Wandel findet in Unternehmen dann statt, wenn die Mitarbeitenden das entsprechende Mindset mitbringen. Junge Talente mit einem ausgesprochenen ökologischen und sozialen Bewusstsein sind wichtig für die nachhaltige Transformation in Unternehmen. **HR ist somit an einer Schlüsselposition**, wenn es solche Menschen gewinnt und kann dadurch die Entwicklung zu einer regenerativen Wirtschaft aktiv vorantreiben.

Die Sustainable Natives...

- sind bereit, sich für einen nachhaltigeren Lebensstil einzuschränken
- erwarten von Unternehmen, dass sie sich aktiv in die Lösung ökologischer und gesellschaftlicher Probleme einbringen
- betrachten Wirtschaft, Ökologie und Soziales auf einer Ebene
- sehen ihre Zukunft aufgrund des Klimawandels geprägt von großen Unsicherheiten
- bieten Unternehmen die Chance zu lernen, neu zu denken und Innovationen zu entwickeln.

„Die Kernfrage ist: In welche Büros kommen Menschen gerne und motiviert zurück?“

Interview mit Bettina Müller

Head of Corporate Communications bei Design Offices

Stephan Grabmeier: Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit heute bei Design Offices und wie wird es sich weiterentwickeln?

Bettina Müller: Mit täglich 2.000 Kunden, die 15.000 Arbeitsplätze bei Design Offices nutzen sowie vielen Tagesgästen nehmen wir das Thema Nachhaltigkeit sehr ernst. Wir legen Wert auf zentrale Standorte mit optimaler Anbindung an den öffentlichen Verkehr, um umweltfreundliche Mobilität zu fördern. Bei der Ausstattung setzen wir auf hochwertige, nachhaltige Produkte und optimierte Logistikprozesse. Zudem nutzen wir [100% Ökostrom, Bewegungsmelder sowie Wasserstopper tragen zur Ressourceneffizienz bei.](#)

In welchem Zusammenhang stehen für Design Offices New Work und die Transformation zu einer regenerativen Wirtschaft?

Die Kernfrage ist: In welche Büros kommen Menschen gerne und motiviert zurück? Was wünscht sich der einzelne Mitarbeitende; welche Ziele verfolgen Unternehmen? Die Freiheit bei der Wahl des Arbeitsortes, Kommunikation und Kollaboration sowie Mental Health stehen dabei ganz oben. Um attraktiver zu sein und Leerstand zu vermeiden, nehmen Anfragen für flexible Nutzungskonzepte zu. Denn anspruchsvolle Architektur, hochwertige Flächen sowie eine inspirierende Atmosphäre zahlen auf eine nachhaltige Unternehmenskultur ein und orientieren sich an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden.

Die Sustainable Natives bringen eine neue Perspektive, auf die Art und Weise wie wir arbeiten, mit ein. Was bedeutet das für Design Offices?

DESIGN OFFICES



Wir machen es uns zur Aufgabe, Orte zu bieten, an denen Menschen lieber und besser zusammenarbeiten. [Unsere aktuelle Studie](#) mit Experten von Drees & Sommer im Bereich Health and Wellbeing zeigt, wie positiv unsere Raumqualitäten auf Kreativität, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft wirken. Unser Angebot an großzügigen Gemeinschaftsflächen, wie z.B. Dachterrassen, zählt auf diese neue Art und Weise des Arbeitens ebenfalls ein.

Wie unterstützt Design Offices Arbeitgeber auf ihrem Weg zu einem Sustainable Employer?

Wir sind Gastgeber und bieten Unternehmen flexible Teamspaces für eine kurz- oder langfristige Nutzung – für mehr Kreativität und bessere Ergebnisse. Wer bei Design Offices arbeitet, arbeitet automatisch klimafreundlich. Dies können unsere Kunden mit dem downloadbaren Nachhaltigkeits-Badge präsentieren und in ihrer Klimabilanz mitberücksichtigen. Wir übernehmen die Kompensation aller Punkte, die das Büro und den Arbeitsplatz betreffen.

Wie drückt sich Nachhaltigkeit in Eurer Rolle und Marke als Arbeitgeber aus?

Wir möchten uns zum besten Arbeitgeber der Hospitality Branche entwickeln und stecken viel Engagement in die Entwicklung unserer Mitarbeitenden. Design Offices wurde Ende 2022 von Great Place to Work® erstmals zertifiziert. 76% unserer 450 Beschäftigten gaben an: „Alles in allem kann ich sagen, dies hier ist ein sehr guter Arbeitsplatz“. Und es geht natürlich weiter. 30 frisch gekürte Culture Creators über alle Mitarbeitergruppen hinweg arbeiten an vertiefenden Themen, um Design Offices noch mehr zu einem Wohlfühlort für unsere Mitarbeitenden zu machen.

Die Gruppe der heutigen Schüler:innen und Studierenden bewertet die Bereitschaft zu einer nachhaltigen Transformation sehr positiv. Innerhalb von Unternehmen kann „Reverse Mentoring“ eine gewinnbringende Methode sein, um Führungskräfte für den Wandel zu sensibilisieren. Es gilt, die Chance zu erkennen, die sich durch die Sustainable Natives durch **neue Strategien** und **echte Innovationen** bieten.

Auf dem Weg zu einer klimapositiven Wirtschaft müssen Arbeitnehmende nicht darauf warten, dass Unternehmen Sustainable Jobs schaffen und den Weg zum regenerativen Wirtschaften beschreiten.

Mitarbeitende können vielmehr selbst aktiv werden und so das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen positiv vorantreiben.

Was können Mitarbeitende in den Unternehmen tun, um das Thema Nachhaltigkeit voranzutreiben?

- Allianzen mit Gleichgesinnten bilden – der Start von Graswurzelbewegungen
- Green Teams formieren
- Wissenstransfer und Aufklärung über Nachhaltigkeitsthemen anbieten
- Netzwerke identifizieren, um herauszufinden, wer Entscheidungskompetenz in puncto Nachhaltigkeit hat
- sich positiven Aktivisten-Gruppen anschließen (z.B. Climate Changemakers, Terra.do, ClimateAction.tech, Leaders for Climate Change usw.)
- sich über neue Erkenntnisse informieren und diese teilen



Arbeitgebersicht

Für Unternehmen als Arbeitgeber muss es ein wichtiger Auftrag sein, klimapositiv zu werden und sich als nachhaltiges Unternehmen neu aufzustellen. Wenn neben der aktuellen Bewusstseinsänderung vieler Arbeitnehmender in wenigen Jahren die Sustainable Natives auf den Arbeitsmarkt strömen, werden sie sich für die Arbeitgeber entscheiden, die die nachhaltige Transformation sowohl innerhalb des eigenen Unternehmens als auch auf gesellschaftlicher und ökologischer Ebene vorantreiben.

Nachhaltigkeit und regeneratives Wirtschaften stellen für Unternehmen, Beschäftigte und Bewerber immer mehr deren **Purpose** dar. Da Sinnerfüllung ein zutiefst menschliches Bedürfnis ist, ist es entscheidend für Kandidaten und Mitarbeitende, dass die **eigene Tätigkeit als sinnhaft empfunden wird**. Dieser Aspekt wird von Generation zu Generation relevanter, da Selbstverwirklichung und Bedeutung als zunehmend wichtiger empfunden werden.

Gleichzeitig gilt: Die Green Transformation der Wirtschaft ist die Grundlage dafür, dass Unternehmen weiterhin existieren und erfolgreich wirtschaften können. Erst wenn wir es schaffen, die Wirtschaft klimapositiv und regenerativ auszurichten, haben wir einen Punkt erreicht, an dem wir Zukunft proaktiv gestalten können. **Es werden daher mittel- bis langfristig ausschließlich klimapositive Unternehmen weiter bestehen**. Erst auf der Basis nachhaltigen Wirtschaftens können Innovationen, neue Lösungen und Produkte entstehen, die ein Unternehmen und letztendlich uns als Land und Europa erfolgreich und profitabel machen.

Notwendig für die Entstehung nachhaltiger Arbeitsplätze ist die Schaffung **struktureller Rahmenbedingungen**, die

umweltfreundliches Verhalten fördern und begünstigen.

Laut dem Green Workplace Index besteht hier noch deutlich Luft nach oben. So sollten Arbeitgeber

- konkrete Ziele in Bezug auf Umweltschutz formulieren
- mehr und bessere Schulungen und Trainings zum Thema Umweltschutz anbieten
- umweltfreundliches Verhalten am Arbeitsplatz in Leistungsbeurteilungen und Entscheidungen über Beförderung und Vergütung stärker einfließen lassen

Ebenso wie nur nachhaltige Unternehmen langfristig bestehen werden, wird es auch **in Zukunft ausschließlich nachhaltige Jobs** geben. Denn: Nachhaltigkeit ist kein isoliertes Thema, das von einzelnen oder einigen wenigen Positionen im Unternehmen umgesetzt werden kann. Nein, wie schon die Digitalisierung ist auch die nachhaltige Transformation eine Aufgabe, die **alle Bereiche eines Unternehmens** betrifft. Umweltschutz und soziale Verantwortung sind **Querschnittsaufgaben**, zu denen jede:r seinen Teil beitragen kann, muss und wird. Jobprofile und Recruiting werden sich daher entsprechend anpassen, wenn sie das noch nicht längst getan haben. Das Projekt Drawdown hat dazu einen [Job Function Guide](#) entwickelt, der zeigt, wie sich das Thema Nachhaltigkeit in verschiedenen Job Rollen niederschlagen wird. Eng verbunden mit diesen Veränderungen ist ein Bewusstseinswandel auf der individuellen Ebene.



„Umwelt ist kein Moralthema,
sondern ein Innovationsthema.“

(Prof. Michael Braungart, Mitgründer der Cradle2Cradle Methode)



Finance & Controlling

Finanzexperten können Investitionen so lenken, dass sie klimafreundliche Projekte fördern oder innovative Lösungen für Umweltfragen finanzieren. Gleichzeitig können sie Finanzmittel aus umwelt- und klimaschädlichen Projekten abziehen und so die nachhaltige Transformation vorantreiben. Zudem können Finanzexperten bislang externalisierte Kosten, z. B. für Umwelt- und Klimaschäden oder soziale Ausbeutung, einpreisen, um einen finanziellen Ausgleich zu ermöglichen oder Kauf- und Konsumentscheidungen zu beeinflussen.



PR & Öffentlichkeitsarbeit

In der Kommunikation mit der Öffentlichkeit sowie mit Entscheidungsträgern der Politik, den Medien und Interessengruppen gilt es, Klima- und Umweltschutz kontinuierlich auf die Agenda und ins Bewusstsein der Menschen zu bringen. Ob ein Unternehmen seine Klimaziele erreichen kann, bestenfalls ohne Wettbewerbsnachteile gegenüber Konkurrenten, hängt auch von einer transparenten und guten Kommunikation gegenüber allen Stakeholdern, Partnern, Kunden, Bewerbern und der Gesellschaft ab.



Human Resources

Arbeitsprozesse, Unternehmenskultur, Arbeitsbedingungen und umweltfreundliche Verhaltensweisen von Mitarbeitenden sollten durch HR Expert:innen gesteuert werden. Durch die Schnittstelle zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen, an der sich HR befindet, kann es die Arbeitsplatzkultur so steuern, dass klimapositives Verhalten im gesamten Unternehmen gefördert wird. Die Auswahl, Förderung und Entwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften muss klar an Nachhaltigkeitskompetenzen gekoppelt sein – egal für welches Jobprofil.



Einkauf

Im Einkauf haben Mitarbeitende die Möglichkeit, durch die Wahl ihrer Lieferanten und Geschäftspartner klimafreundliche und nachhaltige Partnerschaften einzugehen und umweltschädliche Akteure von der Liste der Zulieferer zu streichen. So können vor allem große Unternehmen Marktsignale senden, die die Nachhaltigkeit von Lieferketten befördern. Natürlich sind speziell Einkäufer durch die Regulatorik angehalten, neue Kriterien in der Auswahl und Vergabe zu berücksichtigen. Es gilt darüber hinaus neue Beziehungen zu nachhaltigen Partnern auf- und auszubauen und solche zu beenden, die nicht an der Green Transformation teilhaben wollen.



Rechtsabteilung

Durch Corporate Governance, Risk Assessment und Compliance können Unternehmen aktiv für mehr Klima- und Umweltschutz eintreten. Als Mitarbeitende und in der Leitung der Rechtsabteilung besteht ein enger Kontakt zum Management Board, so dass hier Fragen des Klimaschutzes auf die Agenda gesetzt werden sollten. Zudem kann die Rechtsabteilung dafür sorgen, dass Klima- und Umweltschutz sowie soziale Verantwortung in Verträgen und anderen rechtlichen Vereinbarungen berücksichtigt und immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden.



Vertrieb & Kundenbetreuung

Mitarbeitende dieser Abteilungen stehen in regelmäßigem Kontakt mit Kunden und Klienten, um deren Bedürfnisse, Wünsche und Prioritäten zu erfahren und zu verstehen. Sie sitzen direkt an der Informationsquelle und erfahren aus erster Hand, welchen Stellenwert Nachhaltigkeit für die Kunden hat. Vertriebsmitarbeiter sind sehr zielorientiert und daher wie geschaffen dafür, einen entscheidenden Einfluss im Unternehmen für mehr nachhaltiges Engagement auszuüben.



Marketing

Als Kommunikationsspezialisten können Marketing-Mitarbeitende Kampagnen steuern, in denen sie die Dringlichkeit des Klimawandels hervorheben und die Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zum Handeln bewegen. In der Veränderung der Rolle des Marketings kann diese Funktion einen wichtigen Beitrag zur Lösung der Probleme leisten. Bisher ist Marketing oft Teil des Problems, weil es Botschaften sendet und Produkte bewirbt, die alles andere als nachhaltig sind.

Arbeitgeber und Recruiter müssen sich auf die **neuen Anforderungen zur Nachhaltigkeit** einstellen und sich daran anpassen. Das wird langfristig nur klimapositiven Unternehmen gelingen.

„Viele Jahre waren wir begeistert, wenn Unternehmen sich überhaupt für Nachhaltigkeit engagierten“

Interview mit Meike Gebhard

Geschäftsführerin von Utopia



Stephan Grabmeier: Welche Rolle spielt gute Kommunikation im Kontext von Nachhaltigkeit in Unternehmen?

Meike Gebhard: Ich bin überzeugt, dass wir die Welt ein gutes Stück besser machen können, wenn wir nachhaltiges Handeln mit wirkungsvoller Kommunikation verbinden. Durch starke Kampagnen, die berühren und Gewohnheiten aufbrechen. Durch großartiges Design, das nachhaltige Produkte und Dienstleistungen attraktiv macht. Durch ehrliche Informationen und klare Botschaften, die Wirkung entfalten.

Wie muss sich Kommunikation ändern, um nicht weiter von einer Green Washing Welle eingenommen zu werden?

Viele Jahre waren wir begeistert, wenn Unternehmen sich überhaupt für Nachhaltigkeit engagierten. Entsprechend wurde allzu oft in Kampagnen auch mittelmäßiges Nachhaltigkeitsengagement als Rettung der Welt „abgefeiert“. In Zukunft wird es darum gehen, Nachhaltigkeit konsequent ins Kerngeschäft zu integrieren und Transformation voranzutreiben – und kommunikativ gilt es, Nachhaltigkeit und Marke zu synchronisieren.

Wie hängt eine nachhaltige Marke mit einem Sustainable Employer zusammen?

Wer sich glaubwürdig als nachhaltige Marke positioniert, kann damit nicht nur Kund:innen gewinnen und binden, sondern gleichermaßen auch Mitarbeiter:innen. Wer Nachhaltigkeit verschläft, dem wird es in ein paar Jahren so gehen, wie den Unternehmen, die vor zehn Jahren die Digitalisierung aussitzen wollten.

Worauf müssen Unternehmen bei der Kommunikation in den Bewerbermarkt achten?

Redlichkeit: Tun, was man sagt. Sagen, was man tut.

Wie sollte Kommunikation die Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmenskultur begleiten?

Wenn wir Nachhaltigkeit in Unternehmen und der Kultur verankern wollen, brauchen wir mehr als regelmäßige interne Kommunikation und Information. Nachhaltigkeit ist ein langfristiger Change-Prozess in Unternehmen und verlangt nach neuen Skills in allen Bereichen – vom Einkauf bis zum Marketing. Insofern geht es um Kommunikation UND Education.

So genannte „Green Jobs“ befinden sich laut Zahlen des Statistischen Bundesamtes im Aufwind. Darunter versteht man Jobs, die Güter oder Dienstleistungen zum Schutz der Umwelt produzieren oder bereitstellen:

- Rund **311.000 Beschäftigte** arbeiteten 2020 in so genannten Green Jobs; 2010 waren es noch 215.000.
- In den Jahren 2016 bis 2019 wurden durchschnittlich **18.000 neue Jobs** im Nachhaltigkeitssektor geschaffen
- Im Baugewerbe und im Dienstleistungssektor gab es 2020 **deutliche Zuwächse** im Bereich der „Green Jobs“: Die Zahl der Beschäftigten stieg im Vergleich zum Vorjahr um rund 25 %.

Dieser Trend wird sich fortsetzen. Regulative Vorgaben, z. B. für die energetische Sanierung von Gebäuden, werden für mehr nachhaltige Jobs sorgen. Auf dieser Grundlage entsteht in den Unternehmen **neuer Raum für Kreativität** und Innovationen, die Umweltschutz und Nachhaltigkeit weitertreiben und so zur Schaffung neuer nachhaltiger Arbeitsplätze beitragen.



Employees first – Nachhaltigkeit mit Mitarbeitenden umsetzen

Nicht nur der Arbeitsmarkt mit seinen Bewerber:innen, Wechselwilligen und Absolvent:innen, mit seinen Job-Profilen, Headhunter:innen und Recruiter:innen muss sich an Nachhaltigkeitsanforderungen anpassen. Mindestens ebenso wichtig ist, was innerhalb der Unternehmen mit ihren Millionen Mitarbeitenden vor sich geht. Ganz im Sinne von „Employees First“ **muss die Nachhaltigkeitstransformation für, von und durch die Mitarbeitenden innerhalb der Unternehmen vorangetrieben werden**, um sie weiterhin in den Unternehmen zu halten, sie zu motivieren und zu binden. Und das hat viele Aspekte.

Die Green Transformation – eine Frage der Kultur

Wie schon die digitale Transformation ist auch die Nachhaltigkeitstransformation ein Veränderungsprozess, der **alle Bereiche einer Organisation** betrifft. Sie ist entscheidend für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und braucht substantielle Change-Prozesse, die es nun aktiv zu gestalten gilt.

„In Zukunft wird es nur klimapositive Unternehmen geben. Alle anderen werden vom Markt verschwinden.“

(Stephan Grabmeier)



Unternehmen müssen das **Thema Nachhaltigkeit systemisch angehen und steuern**. Jede Abteilung, jeder Unternehmensbereich und jede Position können und müssen ihren Beitrag zur Green Transformation leisten. Die Nachhaltigkeitstransformation eines Unternehmens geht über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus: Sie muss die **gesamte Supply-Chain berücksichtigen**, die **Interessen und Bedürfnisse sämtlicher Stakeholder** in den Blick nehmen. Echte Nachhaltigkeit bedeutet regeneratives, klimapositives Wirtschaften – und muss daher nicht nur für die internen Prozesse und Produkte eines Unternehmens, sondern auch für die Gesellschaft und die Umwelt einen Unterschied machen.

Eine **partizipative Unternehmenskultur** ist für diesen Prozess förderlich. Neue Ideen seitens der Mitarbeitenden

können Innovationen anstoßen und sowohl die Identifikation mit dem Unternehmen steigern als auch die Motivation erhöhen. Laut oben zitierter IBM-Studie fühlen sich in nachhaltigen Unternehmen 74 % der Mitarbeitenden ermutigt, neue Ideen am Arbeitsplatz einzubringen.

Dafür ist eine ganz bestimmte Atmosphäre am Arbeitsplatz notwendig, die muss in erster Linie angstfrei und offen sein. Darüber hinaus müssen Unternehmen ihren Mitarbeitenden **Purpose** bieten und dieses Anliegen **klar kommunizieren**. Sinn ist dabei immer etwas Subjektives – Unternehmen können aus diesem Grund immer nur ein Angebot machen, aber nichts verordnen. Eine **Vision**, ein Ziel zu formulieren muss daher ein gemeinschaftlicher Prozess sein, in den **Mitarbeitende von Beginn an einbezogen** werden. Teams sollten in diesem Prozess dazu ermutigt werden, ihre **Meinungen zu äußern**, eigene **Ideen einzubringen**, ihr **Wissen** und ihre **Erfahrungen zu teilen**. Dafür ist eine **offene Fehlerkultur** ebenso Voraussetzung wie eine **ergebnisoffene Diskussion**, in der es keine Tabus gibt.

Sustainable Leadership

Zur Entstehung einer solchen Kultur tragen Führungskräfte, die den Bewusstseinswandel verinnerlicht haben, maßgeblich bei. Eine [Bertelsmann-Studie](#) von Laura Marie Edinger-Schons und Michael Alberg-Seberich setzte sich 2022 mit bestehenden Erkenntnissen zum Thema nachhaltige Führung auseinander und entwickelte Kriterien für Sustainable Leadership.

Als transformative Führungspersönlichkeit gilt demnach der ehemalige Unilever-CEO **Paul Polman**, der Nachhaltigkeit bei **Unilever** in der Unternehmensgovernance verankerte. Dabei nahm er die gesamten Stakeholder in den Blick, von den vorgelagerten Lieferketten bis zum Endkonsumenten, und entwickelte den Unilever Sustainable Living Plan, um die komplexen Auswirkungen der Geschäftsaktivitäten auf die vielfältigen Stakeholder systemisch zu verstehen und in einer nachhaltigkeitsorientierten Gesamtstrategie zu berücksichtigen. Moderne CEOs wie Thomas Schmidt von **Haniel** zeigen, wie ein Unternehmen sich holistisch transformieren und ausrichten kann, und damit dafür sorgen kann, dass der Planet für künftige Generationen lebenswert bleibt.

Die **Enkelfähig Strategie** des Unternehmens zeigt, wie es gelingen kann, Nachhaltigkeit und wirtschaftlichen Erfolg zu vereinen und diese Kultur zu leben. Noch deutlicher drückt es **Weleda** aus. Mit dem Prinzip „Purpose vor Profit“ steht die werteorientierte Kultur des Unternehmens immer vor einem rein ökonomischen Gewinnstreben. Jede:r Mitarbeitende und jede Führungskraft lebt diese Prinzipien.

Ein nachhaltigkeitsorientierter Führungsstil zeichnet sich durch die **Stakeholder-Orientierung** aus, indem er verschiedene Anspruchsgruppen in den Blick nimmt: Kunden, Investoren, Mitarbeitende – aber auch politische Entscheidungsträger, Aktivisten und NGOs. Gemäß dem Grundsatz des regenerativen Wirtschaftens richten Sustainable Leaders ihren Blick also über die Grenzen der Organisation hinaus. Und noch weitere Aspekte kennzeichnen Sustainable Leaders:

Sustainable Leadership hat keine Angst, Stellung zu beziehen: War es bis vor Kurzem für Führungskräfte in der Wirtschaft noch eher verpönt, Stellung zu politischen oder sozialen Themen zu beziehen, so ändert sich dies im Zuge der Nachhaltigkeitsdebatte. Damit übernehmen Führungskräfte noch weit mehr als bisher eine **Vorbildrolle für Mitarbeitende**, indem sie für ihre Überzeugungen eintreten und diese vertreten. Um diese Rolle ausfüllen zu können, müssen sie reife, gefestigte Persönlichkeiten für die nächste Generation des Wirtschaftens sein. Es geht nicht mehr nur um „Handwerkszeug“, das man in der Business School lernt, sondern um ein **hohes Niveau der inneren Persönlichkeitsentwicklung**, um **Integrität** und auch um **Charisma**.

Führungskräfte müssen zudem, um ihr Unternehmen und die Gesamtwirtschaft in klimapositives Wirtschaften zu überführen, in der Lage sein, sich eine **bessere Zukunft vorzustellen**. Dazu brauchen sie **starke kognitive und emotionale Fähigkeiten** und müssen **systemisch denken** können. In Zeiten des Umbruchs ist der Status quo der Vergangenheit für sie nicht gegeben, sondern stets gestalt- und veränderbar. Dazu brauchen sie **visionäre Fähigkeiten**, die ihnen dabei helfen, sich die Zukunft anders vorzustellen; gleichzeitig müssen sie in der Lage sein, die entsprechenden Schritte gemeinsam mit den

Mitarbeitenden zu identifizieren, zu planen und umzusetzen. So sollte ein Dreiklang von Vision – Strategie – Transformation entstehen.

Führung wird damit zum **dynamischen Prozess**, die sich in stetigem Wandel und Umbruch befindet. **Neue Formen der Führung** wie Reverse Leadership, Shared

Leadership oder Emergent Leadership treten auf. Denn neue Formen des Wirtschaftens entstehen nicht mit alten Instrumenten. Allen diesen Formen von Leadership ist gemeinsam, dass sie die **Partizipation** und die Verantwortungsübernahme der Mitarbeitenden stärken. Somit steigen auch die Gestaltungsmöglichkeiten und das Commitment.

Reverse Leadership

Hier handelt es sich um Bottom-up-Führung – Team Mitglieder, die formal nicht in der Führungsposition sind, übernehmen diese für ein bestimmtes Projekt oder einen definierten Zeitraum.

Shared Leadership

Führung wird teilweise abgegeben oder zwischen verschiedenen Personen geteilt. Mehrere Mitarbeitende übernehmen gemeinsam Verantwortung für ein Projekt.

Emergent Leadership

Dabei übernimmt eine Person die Führung in einer Situation, in der es keine formalen hierarchischen Strukturen gibt.

Die Dynamik bringt meist **Widersprüchlichkeiten** mit sich, die in Übergangsprozessen nicht ausbleiben. **Nur so entsteht Zukunft**. Denn Zukunft ist ein Emergenzphänomen. Diese Ambiguität gilt es auszuhalten. Und mehr noch: Unter den Bedingungen hoher Komplexität, teilweise Chaos und Ambiguität müssen Führungskräfte effektiv Strategien entwickeln können.

Wie lassen sich diese Kompetenzen und Skills entwickeln? Einen wichtigen Anhaltspunkt zu dieser Frage liefern die [Inner Development Goals](#), die 2019 von der Exskäret Stiftung entwickelt wurden. Sie umfassen 23 Skills aus den Bereichen Sein, Denken, In-Beziehung-Treten, Zusammenarbeiten und Handeln, die Mitarbeitende und Führungskräfte benötigen, um eine klimapositive Wirtschaft zu gestalten.

Sustainable Leaders...

- sind integer und haben Charisma
- können sich eine bessere Zukunft vorstellen
- entwickeln gemeinsam mit Mitarbeitenden kreative Lösungen
- sind offen für Neues
- lernen kontinuierlich
- hinterfragen kritisch den Status quo
- sind zu problemorientiertem Denken fähig
- haben starke kognitive Fähigkeiten
- können Widersprüche aushalten
- entwickeln effektive Strategien
- sind sozial eingestellt
- gehen kooperative Partnerschaften ein
- sind empathisch und emotional
- ergreifen die Initiative
- übernehmen Verantwortung für sich und andere

Arbeitnehmende in den Unternehmen sehen bei der Entwicklung einer nachhaltigen Führungskultur allerdings noch deutlich Luft nach oben: Führungskräfte werden „nur bedingt als Treiber einer grünen Transformation erlebt“. Dies zeigt der Green Workplace Index (März 2023).

To-dos ergeben sich für Führungskräfte demnach vor allem in folgenden Handlungsfeldern:

- Formulierung einer klaren Vision
- Ausrichtung auf konkretes gemeinsames Ziel
- Aktives Handeln auf Grundlage gemeinsamer Umweltschutzüberzeugungen



Worin liegen die nächsten Aufgaben?

Um unser Wirtschaften in eine regenerative Form zu überführen, müssen noch viele Aufgaben bewältigt werden. Zum einen direkt in den Unternehmen, zum anderen auch in der Forschung über die Wahl der geeigneten Mittel. So gibt es zwar zahlreiche Hinweise aus Theorie und Praxis, wie Führungskräfte und Unternehmenskulturen sein müssen, damit sie die Nachhaltigkeit in Unternehmen befördern, eine fundierte wissenschaftliche Grundlage gibt es jedoch bislang nicht. Aufgabe der Forschung muss es daher sein, zu klären, welche kulturellen und Leadership-Faktoren tatsächlich signifikanten Einfluss auf eine klimapositive Performance von Unternehmen haben.

Nichtsdestotrotz können und **müssen Organisationen direkt aktiv werden**. Der **Klimawandel** und die **vielfältigen sozialen Krisen**, die er verschärft, **dulden keinen Aufschub**, ebenso wie das **Artensterben**, der **Flächenverbrauch** und **andere ökologische** und **soziale Krisen**. Wir können nicht darauf warten, bis alle Aktivitäten zu 100 Prozent wissenschaftlich abgesichert sind. Getreu dem Motto „**Done is better than perfect!**“ heißt es nun,

(endlich) anzufangen bzw. die nächsten Schritte zu gehen auf dem Weg zum klimapositiven Unternehmen.

Eine wichtige Rolle spielen **Anreizsysteme für die Initiierung und Stärkung von umweltfreundlichem Verhalten**. Dafür müssen insbesondere die strukturellen Rahmenbedingungen geschaffen werden – sowohl durch Gesetzgebung als auch auf der Ebene der Unternehmen selbst. Umweltschädliches Verhalten ist oftmals das Produkt langjähriger Gewohnheiten und einer toxischen Unternehmenskultur. Um diese zu ändern, braucht es Anreize in Form von Förderungen, Leistungsbeurteilungen oder an Verhalten gekoppelte finanzielle Gratifikationen. Das gilt insbesondere für die Anfangszeiten der Transformation, in der es darum geht, alte Gewohnheiten zu durchbrechen und umweltfreundliche Verhaltensweisen zu fördern.

Auf dem Weg zum klimapositiven Unternehmen können alle Bereiche des Lebens, der Gesellschaft und der Wirtschaft relevante Anteile beisteuern:

Industrie, Energieerzeugung, Landwirtschaft, Ernährung, Flächenverbrauch, Bau, Gesundheitswesen sowie Bildung und Erziehung. Wichtig ist, sich beim Thema Nachhaltigkeit nicht allein auf den **Klimawandel** zu fokussieren. Nicht zuletzt deshalb, weil sich viele **soziale Krisen und Ungleichheiten durch den Klimawandel noch verschärfen**. Unternehmen – und wir als Individuen – müssen sich daher **ökologische, ethische, moralische und soziale Ziele setzen**. Und zwar nicht nur in der Langfrist-Perspektive, die das Problem und seine Lösung immer weiter nach hinten verschiebt. Am wichtigsten sind jetzt **ambitionierte kurzfristige Ziele** (bis 2030), für die **konkrete Aktivitäten** festgelegt und **messbare Benchmarks** definiert werden. Oberste Priorität muss dabei die **Einsparung von Ressourcen** und die **Reduzierung von Emissionen** haben – Ausgleichsprogramme oder die Entfernung von CO₂ aus der Atmosphäre können nur der letzte Ausweg sein, wenn gar nichts anderes mehr geht.

Unternehmen müssen ihre **gesamte Lieferkette** in den Blick nehmen und, wenn sie eine CO₂-Bilanz ziehen, dabei auch ihre historischen Emissionen berücksichtigen. Demonstrationen für mehr Klimaschutz und gegen Umweltverschmutzung wird zu oft als Kritik oder Bedrohung angesehen. Stattdessen sollten wir den **Aktivismus der Menschen positiv bewerten und das gesteigerte**

Umweltbewusstsein als Chance zur Zusammenarbeit für echten Wandel und Innovation betrachten. In Reaktion darauf, aber auch als proaktives Angebot gilt es, **jeden Job zum Klimajob zu machen**, z. B. indem Unternehmen finanzielle Ziele mit Klimaschutzziele in Einklang bringen, auf faire Arbeitsbedingungen bei ihren Lieferanten achten, Mitarbeitende zum Thema Umweltschutz und Ressourcenverbrauch weiterbilden und soziale und ökologische Themen in die Öffentlichkeit bringen.

Um das umzusetzen, brauchen Unternehmen ein **Management Board**, das **kompetent in Klimafragen** ist, eine **Transformationsstrategie festlegen** und diese **implementieren** kann. So ist auch die Abmilderung finanzieller Risiken möglich. Unternehmen sind in ihrer Region ein wichtiger sozialer Faktor. Sie bieten Arbeitsplätze und übernehmen wichtige gesellschaftliche Aufgaben. Daher sollten sie sich **über die Grenzen der Organisation hinaus engagieren**, indem sie lokale Initiativen und Gemeinschaften fördern und **Partnerschaften eingehen**. Davon profitieren Gesellschaft und Umwelt, aber auch das Unternehmen selbst: Durch nachhaltiges Employer Branding und ein positives Image. Entscheidend für den Erfolg ist, transparent zu kommunizieren und Anregungen von außen aufzunehmen.

To-do-List für Unternehmen auf dem Weg zum Sustainable Employer

Transparent sein

- Kommunikation fördern: intern und extern in einen offenen Dialog treten und Feedback Loops etablieren
- Umwelteinfluss des Unternehmens deutlich zeigen – selbst wenn er (noch) negativ ist
- Mitarbeitende ermutigen, Vorschläge und Ideen einzubringen
- Umweltziele offen kommunizieren und das Big Picture zeigen
- Ambitionierte Umweltziele festlegen – sowohl kurz- als auch langfristig

Talent Magnet werden

- Nachhaltige Marke entwickeln, die Top Talente anzieht
- Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu Engagement für Nachhaltigkeit inspirieren
- Positives Handeln für mehr Nachhaltigkeit belohnen
- Eigenes Engagement in Nachhaltigkeitsthemen bekannt machen und betonen

Zusammenarbeit fördern

- Mit Partnern, Lieferanten und Netzwerken zusammenarbeiten auf dem Weg zum regenerativen Wirtschaften
- Ambitionierte Umweltziele und -handlungen fördern und (ein)fordern
- Nachhaltige Lieferketten etablieren
- Ziele und Verpflichtungen an Mitarbeitende und Shareholder kommunizieren
- Nachhaltigkeitsinitiativen beitreten und dadurch lernen



Nachhaltige Arbeitsplätze sichern die Zukunft von Unternehmen und die Zukunft des Planeten.

Auch Arbeitnehmende wünschen sich klimapositive Unternehmen und nachhaltige Jobs, ja fordern sie sogar und suchen gezielt nach ihnen. Es ist für Unternehmen also nicht „nur“ die Frage, ob sie zur Rettung des Planeten beitragen wollen, sondern auch, ob sie ihr eigenes Überleben sichern wollen.

Arbeiten Sie mit mir und meinen Partnern daran, ein **nachhaltiger Arbeitgeber** zu werden, indem Sie soziale und ökologische Belange ins Zentrum Ihres Wirtschaftens stellen.
Nehmen Sie Nachhaltigkeit ernst und entwickeln Sie Ihr enkelfähiges Geschäftsmodell.

Ich freue mich über den Austausch mit Ihnen über Ihre Zukunftsvision und Ihre Erfahrungen mit dem Thema Nachhaltigkeit!

Kontaktieren Sie mich:



www.stephangrabmeier.de

Herausgeber des White Paper

Stephan Grabmeier, Future Designer und Geschäftsführer
der Synergie Zukunft GmbH



Stephan Grabmeier ist Future Designer und Nachhaltigkeitsexperte. Er arbeitet mit bedeutenden Think Tanks für Trend- und Zukunftsforschung in Europa zusammen. Sein Ziel ist es, mit den Methoden zum

Impact Business Design die Transformationsgeschwindigkeit in der Nachhaltigkeit deutlich zu erhöhen. Zu seinen Kunden zählen namhafte Unternehmen in Europa, Verbände aber auch Kommunen und Wirtschaftsregionen.



Mit seinem Team entwickelt er Strategien zum nachhaltigen Wandel und begleitet die doppelte Transformation hin zu einer regenerativen Wirtschaft. Als Business Angel unterstützt er Impact Start Ups und ist Teil der Social Business Aktivitäten des Friedensnobelpreisträger Prof. Muhammad Yunus.

Mit Lehraufträgen zu Innopreneurship an der Universität Duisburg-Essen bildet er junge Menschen in Future Skills aus. Grabmeier ist Autor (und Co-Autor) in über 22 Büchern. Sein nächstes und bislang wichtigstes Werk „**Impact Business Design – der Guide zum enkelfähigen Wirtschaften**“ erscheint als Playbook im Sommer 2023.

🔗 www.stephangrabmeier.de

🔗 www.synergie-zukunft.de

Profile der Partner

Ich bedanke mich herzlich bei meinen Partnern, die ihre Expertise in dieses Paper miteingebracht haben und es damit aufwerten! Eine nachhaltige Zukunft können wir nur erreichen, wenn wir gemeinsam an einem Strang ziehen. In starken Partnerschaften ist das möglich.

Design Offices www.designoffices.de

Design Offices ist seit Gründung im Jahr 2008 Pionier und Treiber für das Thema neue Arbeitswelten.

DESIGN OFFICES

Täglich arbeiten ca. 20.000 Menschen bei Design Offices auf Stunden- und Tagesbasis, aber auch längerfristig. Mit über 45 Standorten deutschlandweit in 15 Städten bietet das Nürnberger Unternehmen als Marktführer für flexible Arbeitsflächen flächendeckend großzügige Team Spaces auf insgesamt 280.000 Quadratmetern an – ob Büros, Meetingräume oder Eventflächen. Design Offices überzeugt seine Kunden als Gastgeber mit motivierenden Raumlösungen, flexiblen Nutzungsszenarien, besten Innenstadtlagen, guter Erreichbarkeit und herzlichem Service. Bei Design Offices arbeitet man automatisch klimafreundlich: Denn Design Offices bietet CO₂-neutrale Work Spaces.

Design Offices bietet seine Kompetenz auch für Corporate und Real Estate Unternehmen als Betreibermodell für deren Mitarbeiter bzw. Kunden an.

Great Place to Work® www.greatplacetowork.de

Great Place to Work® ist ein internationales Forschungs- und Beratungsinstitut, das seit mehr als 30 Jahren Unternehmen dabei unterstützt, ihre Unternehmens- und Arbeitsplatzkultur zu analysieren, weiterzuentwickeln und sichtbar zu machen. Im Zentrum steht dabei eine Kultur, die durch Vertrauen, Stolz und Teamgeist geprägt ist. Die Untersuchungen zeigen, dass eine solche Kultur die Arbeitgeberattraktivität und den unternehmerischen Erfolg erhöht.

Grundlage der Arbeit von Great Place to Work® ist die Durchführung anonymer Mitarbeitendenbefragungen und ergänzend die Analyse der

Personal- und Kulturmaßnahmen. Jedes Jahr werden so exzellente Arbeitgeber:innen für ihre Leistung international, national, regional und branchenspezifisch zusammen mit renommierten Partnern ausgezeichnet. Das deutsche Institut mit Sitz in Köln wurde 2002 gegründet und beschäftigt derzeit rund 100 Mitarbeitende. Weltweit führt Great Place to Work® jährlich mit seinen rund 60 Instituten Befragungen in über 140 Ländern durch.

The logo for Great Place to Work, featuring the text "Great Place To Work" in white, stacked vertically, on a red square background.

Haufe <https://www.haufe.de/corporate-sustainability>

Zur Erreichung Ihrer unternehmerischen oder organisatorischen Nachhaltigkeits-Ziele bietet Ihnen Haufe ein breites

HAUFE.

Portfolio aus digitalem Fachwissen, Fachbüchern und Weiterbildung. Vom Einsteiger bis zum Professional finden Sie praxistaugliche, rechtssichere und verlässliche Informationen und Handlungsempfehlungen in unseren umfangreichen Corporate Sustainability Lösungen.

Unsere Mission: Wir machen unternehmerische Nachhaltigkeit für den Mittelstand möglich: rechtssicher, effizient und praxistauglich – vom Einsteiger bis zum Professional.

Unser Ansatz: Wir sind mit unseren (digitalen) Lösungen der Wegbereiter für die Erreichung unternehmerischer und organisatorischer Nachhaltigkeits-Ziele im Mittelstand.

Unsere Angebote: Wir bieten rund um unternehmerische Nachhaltigkeit verlässliche und aktuelle Fach-Expertise, Vernetzungs-Möglichkeiten und Weiterbildungen – vereint mit smarter Software.

Utopia <https://utopia.de/>

Utopia ist Deutschlands führende Medienmarke für Nachhaltigkeit. Zur Utopia GmbH gehören die Nachhaltigkeits-Plattform Utopia.de sowie die Kommunikationsberatung Utopia:values und die Content Agentur Utopia:content.

UTOPIA verfolgt die Mission, für eine nachhaltige Welt zu mobilisieren:

Utopia.de gibt Millionen Konsument:innen Information und Inspiration, wie sie nachhaltiger leben können. Utopia: values und Utopia: content beraten verantwortungsvolle Unternehmen und Marken bei allen strategischen und kommunikativen Nachhaltigkeitsherausforderungen.



Bildnachweise:

jittawit.21 @ stock.adobe.com
Iryna @ stock.adobe.com
TensorSpark @ stock.adobe.com
AdriFerrer @ stock.adobe.com
Parradee @ stock.adobe.com
Naiyana @ stock.adobe.com
blankstock @ stock.adobe.com
Adrian @ stock.adobe.com
Panuwat @ stock.adobe.com
lovelyday12 @ stock.adobe.com
Romolo Tavani @ stock.adobe.com
Halfpoint @ stock.adobe.com
Dmitry @ stock.adobe.com

Quellen und weiterführende Literatur

Edinger-Schons, L. M. und Alberg-Seberich, M. (2022): Verantwortungsvolle Führung im Kontext der Nachhaltigkeit. Welche Kompetenzen braucht das Management der Zukunft zur Bewältigung der Nachhaltigkeitstransformation? Gefördert durch die Bertelsmann Stiftung. URL: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/LMC_Nachhaltigkeit.pdf (Stand: 02.03.2023)

GlobeScan (2020): Healthy and Sustainable Living. A Global Consumer Insights Project. URL: https://globescan.com/wp-content/uploads/2020/10/GlobeScan_Healthy_and_Sustainable_Living_Highlights_Report_2020.pdf (Stand: 22.02.2023)

Grabmeier, S. (2022): Sustainable Leadership: Die Inner Development Goals. Kompetenzen und Fähigkeiten für eine nachhaltigere Zukunft. URL: <https://stephangrabmeier.de/inner-development-goals-fuer-sustainable-leadership-white-paper/> (Stand: 02.03.2023)

Handelsblatt Research Institute (2021): Work Be Next: The Mission – Trendradar #4: Nachhaltig arbeiten; URL: https://stephangrabmeier.de/wp-content/uploads/2021/06/Grabmeier_The-Mission_trendradar-4_work-be-next_nachhaltig-arbeiten.pdf (Stand: 02.03.2023)

HDE (2022): Europäisches Lieferkettengesetz: Handelsverband warnt vor unrealistischen Anforderungen an Handelsunternehmen. URL: <https://einzelhandel.de/presse/aktuellmeldungen/13702-europaeisches-lieferkettengesetz-hde-warnt-vor-unrealistischen-anforderungen-an-handelsunternehmen> (Stand: 22.02.2023)

HR4GREEN mit Unterstützung von B.A.U.M.e.V., Rat für Nachhaltige Entwicklung, Glacier (2023): Green Workplace Index. URL: https://www.hr4green.com/?mailpoet_router&endpoint=view_in_browser&action=view&data=WzIzLCI1MDA1Y2E1M2M1ODYiLDAsMCwwLDFd (Stand: 09.03.2023)

IBM for Business Value (2022): Balancing Sustainability and Profitability. How Business Can Protect People, Planet and the Bottom Line. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/2022-sustainability-consumer-research> (Stand: 02.03.2023)

Kernergebnisse aus dem Fünften Sachstandsbericht des IPCC. URL: <https://www.klimafakten.de/branchenbericht/was-der-klimawandel-fuer-arbeit-und-beschaeftigung-bedeutet> (Stand 08.03.2023)

Lichtentaler, U. (2022): „Sustainable Natives“ stellen Forderungen an HR. URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/sustainable-natives-stellen-forderungen-an-hr_80_572986.html (Stand: 02.03.2023)

Lichtentaler, U. und Fronapfel, F. (2022): Positive Nachhaltigkeit – Was die Generation der Sustainable Natives erwartet. URL: <https://www.schaeffer-poeschel.de/positive-nachhaltigkeit/> (Stand: 02.03.2023)

Project Drawdown (2021): Climate Solutions at Work. An Employee Guide to Drawdown-Aligned Business. URL: <https://drawdown.org/publications/climate-solutions-at-work> (Stand: 02.03.2023)

Project Drawdown (2021): Job Function Action Guides. URL: <https://drawdown.org/programs/drawdown-labs/job-function-action-guides> (Stand: 02.03.2023)

Rottländer, I. (2021): Klimafreundliche Unternehmen. URL: <https://www.stepstone.de/e-recruiting/blog/klimafreundliche-unternehmen/> (Stand: 02.03.2023)

Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung Nr. 409 vom 26.09.2022 „Zahl der ‚Green Jobs‘ im Jahr 2020 um 2 % gewachsen“. URL: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/09/PD22_409_325.html (Stand: 27.02.2023)

Statistisches Bundesamt: Umweltökonomie; URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Umwelt/Umweltoekonomie/_inhalt.html