



Nachhaltigkeit zusammen gestalten

Praxisreport „Nachgefragt“

Erkenntnisse und Stimmen zu Nachhaltigkeit

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union



LAND
BRANDENBURG

Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit, Energie und Klimaschutz

Das Projekt „Zukunftszentrum Brandenburg“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz des Landes Brandenburg aus Mitteln des Landes Brandenburg kofinanziert.

Inhalt

| | |
|---|--|
| 3 | EINLEITUNG <i>Hintergrund und Zielstellung des Praxisreports</i> |
|---|--|

| | |
|---|--|
| 6 | THEORETISCHER HINTERGRUND <i>Drei Dimensionen von Nachhaltigkeit</i> |
|---|--|

| | |
|---|---|
| 9 | ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE GESTALTUNG VON NACHHALTIGKEIT IM BETRIEB <i>Erkenntnisse & Handlungsempfehlungen für die Praxis</i> |
|---|---|

| | |
|----|---|
| 23 | FAZIT <i>Zusammenfassung der Ergebnisse</i> |
|----|---|

| | |
|----|--|
| 26 | LITERATURVERZEICHNIS <i>Quellenangaben</i> |
|----|--|

EINLEITUNG

*Hintergrund und Zielstellung des
Praxisreports*

Nachhaltige Unternehmensführung – Vom Trend zur strategischen Notwendigkeit

In den letzten Jahrzehnten hat das Thema Nachhaltigkeit zunehmend an Bedeutung gewonnen, sowohl im gesellschaftlichen Diskurs, als auch im Bereich der Wirtschaft. Die Klimakrise, soziale Ungleichheit und Ressourcenknappheit sind globale Herausforderungen, die auch Unternehmen dazu zwingen, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken und nachhaltige Ansätze zu entwickeln. Dabei geht es nicht nur um ökologische Aspekte wie die Reduktion von CO₂-Emissionen oder den sparsamen Umgang mit Ressourcen, sondern auch um eine soziale Verantwortung, die Sicherstellung fairer Arbeitsbedingungen, die Förderung einer inklusiven Unternehmenskultur sowie ein nachhaltig ökonomisches Denken und Handeln.

Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) stellt sowohl die strategische Ausrichtung in Richtung Nachhaltigkeit, als auch die Einführung von ersten Maßnahmen eine Herausforderung dar. Gleichzeitig kann die Entwicklung hin zu einem nachhaltigen Betrieb die Wettbewerbsfähigkeit langfristig erhöhen, Kosten senken und die eigene Resilienz stärken. Zudem legen immer mehr Verbraucher*innen, Kund*innen und bestehende sowie potentielle Mitarbeitende Wert auf Nachhaltigkeit, was den Druck auf Unternehmen erhöht, sich in diesem Bereich zu entwickeln.

In Brandenburg gibt es immer mehr KMU, die Nachhaltigkeit als Chance für sich nutzen und dadurch als Vorreiter*innen gelten. Mit insgesamt sechs dieser Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen sind wir in Vorbereitung auf das sechste Zukunftsgespräch und diesen Praxisreport in Form von qualitativen Interviews in den Austausch gegangen, um herauszufinden, was ihr Verständnis von Nachhaltigkeit ist und welche Faktoren sich vorteilhaft auf ihre Entwicklung als nachhaltig agierendes Unternehmen auswirken.

Ziel dieses Praxisreports ist es, die **Erfolgsfaktoren für einen langfristig gelingenden Nachhaltigkeitsprozess** im Unternehmen aufzuzeigen sowie **praktische Handlungsempfehlungen** hinsichtlich der Stärkung dieser Faktoren zu geben. Hierfür wurden neben den Erkenntnissen aus den Interviews und des Zukunftsgesprächs auch wissenschaftliche Studien mit einbezogen.

Zukunftsgespräch

Das **Diskussionsformat** des Zukunftszentrums Brandenburg mit Expert:innen aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften, Institutionen und Netzwerken, bei dem Trends aus der Arbeitswelt aufgegriffen werden, **um Bedarfe, Strategien und Maßnahmen für die Praxis abzuleiten.**

Zentrale Fragestellungen

Welche **Bedeutung** hat nachhaltige Unternehmensführung?

Was sind die **Erfolgsfaktoren** für einen langfristig gelingenden Nachhaltigkeitsprozess im Betrieb?

Mit welchen konkreten **Maßnahmen** können KMU die Nachhaltigkeit ihrer Geschäftstätigkeit stärken?

Wie stehen **Nachhaltigkeit und Digitalisierung** in Verbindung?

THEORETISCHER HINTERGRUND

Drei Dimensionen von Nachhaltigkeit

Als Grundlage für die Aufarbeitung dienen wissenschaftliche Literatur und Studien. Weitere Informationen sind im Quellenverzeichnis zu finden.

Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit nach dem Prinzip der nachhaltigen Entwicklung beschreibt grundlegend das Konzept, die Bedürfnisse der Gegenwart zu befriedigen, ohne dabei die Bedürfnisse und Möglichkeiten zukünftiger Generationen einzuschränken. Nachhaltigkeit umfasst dabei drei Dimensionen: **Ökologie, Ökonomie und Soziales** (BMZ, 2024).

Unternehmen können durch ihre Produkte und Dienstleistungen und die Art und Weise, wie sie wirtschaften, einen wesentlichen Teil zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. Dies wurde bereits in der *Agenda 21*, die von den Vereinten Nationen 1992 beschlossen wurde, festgehalten und in der *Agenda 2030* aus dem Jahr 2015 bekräftigt.

„Nachhaltigkeit heißt für uns, die Mitarbeitenden und die Umwelt nicht zu belasten. Wir wollen für die Zukunft denken und arbeiten.“

Martina Bollhorn-Siebert, Geschäftsführerin Zahntick
Dentallabor

Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit bilden gemeinsam das integrative Nachhaltigkeitsmodell (siehe Abbildung), welches eine **grundlegende Orientierung zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen** bietet.

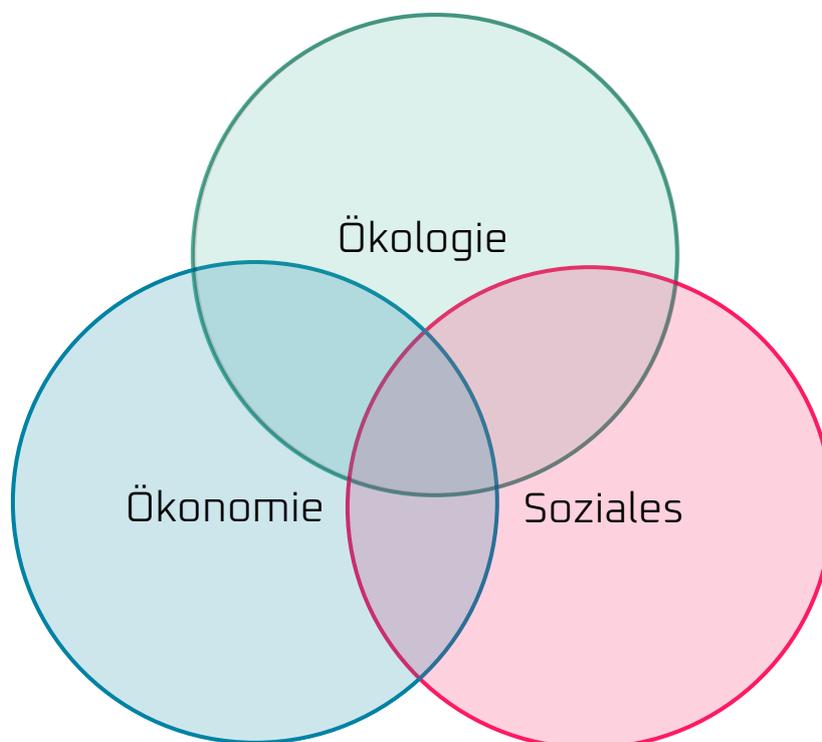


Abbildung 1: Integratives Nachhaltigkeitsmodell (angelehnt an Beys, 2015).

Unter der **ökologischen Nachhaltigkeit** versteht man den schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen, die Verringerung von Emissionen sowie den Erhalt der Biodiversität und des Ökosystems. Maßnahmen zur Förderung von ökologischer Nachhaltigkeit im Unternehmen sind vielfältig. Sie reichen von der Umstellung auf Ökostrom, der Implementierung von Recyclingmaßnahmen, der Umstellung auf ressourcenschonendere Materialien und die Nutzung von E-Mobilität bis hin zur Einführung eines umfassenden Umweltmanagementsystems und einer nachhaltigen Gebäudesanierung.

„Nachhaltigkeit heißt auch, dass wir Verantwortung für externe Abläufe, wie z.B. Abfälle, übernehmen“

Silvio Stark, Geschäftsführer Schiffler-Möbel GmbH

Die **ökonomische Dimension** der Nachhaltigkeit umfasst unter anderem die langfristige und nachhaltige Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplätze, die vorausschauende Finanzplanung sowie die ethisch vertretbare Unternehmensführung. Dabei sollen die wirtschaftlichen Aktivitäten so gestaltet

sein, dass sie dauerhaft stabil und profitabel sind, während gleichzeitig die natürlichen, sozialen und finanziellen Ressourcen geschont und verantwortungsvoll genutzt werden. Förderliche Maßnahmen sind beispielsweise die Einführung beziehungsweise Umsetzung eines vorausschauenden Risikomanagements, die Entwicklung von langfristigen Geschäftsstrategien, Investitionen in nachhaltige Technologien und ein gelebtes Wissensmanagement.

Soziale Nachhaltigkeit bedeutet, dass Unternehmen faire Arbeitsbedingungen bieten, Chancengleichheit fördern und die Gesundheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden sicherstellen. Maßnahmen umfassen beispielsweise die Bereitstellung von Angeboten zur Förderung der körperlichen und mentalen Gesundheit, die Einführung eines transparenten und fairen Gehaltssystems, die Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeitenden, Weiterbildungsangebote, eine barrierefreie Arbeitsplatzgestaltung und Programme und Schulungen zur Förderung von Diversität. Diese sozialen Faktoren sind nicht nur ethisch geboten, sondern tragen auch wesentlich zur Motivation, Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeitenden bei (De Neve & Ward, 2017).

Alle Dimensionen müssen gleichermaßen verfolgt werden. Die Überschneidung der drei Kreise verdeutlicht die **Verknüpfung und Abhängigkeit der Themen**, so wirkt sich zum Beispiel eine Reduzierung des Stromverbrauchs sowohl auf die ökologische, als auch die ökonomische Dimension aus (Beys, 2015).

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE GESTALTUNG VON NACHHALTIGKEIT IM BETRIEB

*Erkenntnisse & Handlungsempfehlungen
für die Praxis*

Die Erfolgsfaktoren für eine gelingende Nachhaltigkeitstransformation im Betrieb

Abgeleitet aus Literatur und Praxis wurden **fünf wesentliche Erfolgsfaktoren für eine langfristig gelingende Umsetzung von Nachhaltigkeit im Betrieb** identifiziert: **Kultur, Mitgestaltung, Führung, Sensibilisierung** und **Digitalisierung** (siehe Abbildung 2). Die Abbildung soll verdeutlichen, dass die Unternehmenskultur den Nährboden für alle weiteren Erfolgsfaktoren bildet. Es bedarf einer Kultur und Arbeitsumgebung, die Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt stellt und diese Werte konsequent lebt (Isensee et al., 2020; Roscoe et al., 2019; Pelligrini et al., 2018). Nur eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete und partizipative Unternehmenskultur ermöglicht, dass die weiteren Faktoren zum Tragen kommen. Beispielsweise ist die Sensibilisierung für nachhaltigkeitsrelevante Themen deutlich erfolgsversprechender, wenn die Werte bereits in der Kultur verankert sind. Die **Wirkungsrichtung ist jedoch wechselseitig**. Eine gelungene Mitgestaltung im Bereich Nachhaltigkeit, zum Beispiel durch die Etablierung von Nachhaltigkeitsteams (siehe unten), schafft eine offene und partizipative Kultur, in der Mitarbeitende gerne Verantwortung übernehmen. Genauso stärkt eine gute Führung, die sich zum Beispiel durch transparente und wertschätzende Kommunikation auszeichnet, das Miteinander und damit die Kultur im Betrieb. Daher ist von Anfang an zu beachten, dass alle Faktoren ineinandergreifen und gemeinsam angegangen werden sollten.

Im Folgenden werden die Faktoren nacheinander vorgestellt. Es wird jeweils beschrieben, weshalb die aufgeführten Punkte wichtig sind, um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verankern. Zudem werden Maßnahmen aufgezeigt, wie der jeweilige Erfolgsfaktor im eigenen Unternehmen kultiviert werden kann.

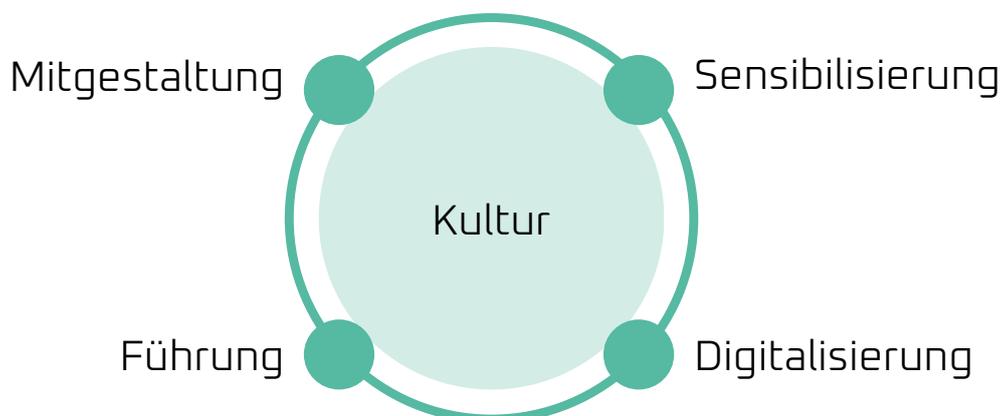


Abbildung 2: Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit im Betrieb (eigene Darstellung).

I. Faktor: Kultur

Die strategische Entscheidung, Nachhaltigkeit im Unternehmen langfristig an Bedeutung gewinnen zu lassen, markiert den Beginn eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses. Eine nachhaltige Neuausrichtung erfordert nicht nur eine Anpassung der Geschäftsstrategien, sondern geht in vielen Unternehmen mit einem Kulturwandel einher. Eine offene Unternehmenskultur, die von Transparenz, Dialog und Wertschätzung geprägt ist, ist die Basis jeglicher Veränderung. Eine solche Kultur fördert die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich auf Neues einzulassen und schafft die **Grundlagen für Innovation, Zusammenarbeit und nachhaltigen Wandel**.

Dies bestätigen zwei voneinander unabhängige Studien, in denen Pionierunternehmen verschiedener Branchen zu ihrer Nachhaltigkeitstransformation befragt wurden. Die Betriebe betonten übereinstimmend die Wichtigkeit einer **Unternehmenskultur, die auf Vertrauen, Respekt und Mitgestaltung sowie einem starken, verbindenden Wertegerüst innerhalb der Organisationsmitglieder fußt** (Daheim et al., 2023; Wirth et al., 2023). Wesentliche Faktoren, die zu einer solchen Unternehmenskultur beitragen, sind flache Hierarchien, transparente Kommunikation und eine Kreativität fördernde Umgebung (Daheim et al., 2023).

Feedback- und Fehlerkultur etablieren

In einer gelebten Fehlerkultur ist es entscheidend, den Fokus nicht darauf zu legen, wo oder von wem ein Fehler gemacht wurde, sondern vielmehr darauf, welche Erkenntnisse und Verbesserungen daraus gewonnen werden können. Eine Möglichkeit, mit der Belegschaft konkret über Fehler und Lösungsansätze zu sprechen, wäre beispielsweise die Etablierung einer **„Nachhaltigkeits-Lernwerkstatt“**.

Die Idee dabei ist, einen sicheren Raum zu schaffen, in dem Mitarbeitende regelmäßig analysieren, welche in ihren Projekten Maßnahmen erfolgreich waren und wo es Schwierigkeiten gab. Positive Ansätze aus missglückten Nachhaltigkeitsprojekten werden hervorgehoben und innovative Vorgehensweisen für den Einsatz gelobt – unabhängig vom Ergebnis. In der Lernwerkstatt können selbstverständlich auch erst einmal Projekte im kleinen Rahmen getestet werden, bevor sie im gesamten Unternehmen etabliert werden.

„Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitenden Raum geben, sodass sie sich trauen, Ideen zu äußern und sie dann auch die Möglichkeit haben, diese Ideen auszuprobieren und umzusetzen.“

Prof. Dr. rer. pol. Uta Kirschten

Offenheit und Innovationskultur fördern

Veränderungen, wie eine Nachhaltigkeitstransformation, erfordern neue Ansätze und kreatives Denken. Insbesondere jüngere Generationen legen großen Wert auf Nachhaltigkeit und möchten ihre Überzeugungen aktiv in den Arbeitsalltag einbringen. Eine Unternehmenskultur, die Offenheit und Innovation unterstützt, ermutigt Mitarbeitende gezielt dazu, ihre Ideen und Perspektiven einzubringen. Ein Beispiel dafür ist die **Einführung eines Ideenwettbewerbs**, bei dem Mitarbeitende ihre Vorstellungen und Wünsche zur Förderung von Nachhaltigkeit im Unternehmen einreichen können. Die besten Vorschläge werden ausgezeichnet und mit einem Preis belohnt.

Wertschätzung im Alltag verankern

Wertschätzung bedeutet die Anerkennung und Achtung einer bestimmten Leistung. Durch Wertschätzung wird Respekt ausgedrückt und der Menschen gewürdigt. Wenn sich die Belegschaft in einem Transformationsprozess gesehen und wertgeschätzt fühlt, erhöht dies deren Motivation sowie Bereitschaft die Veränderung zu tragen. Es ist daher wichtig, positive

„Wir loben uns viel und versuchen
Wertschätzung stark zu leben.
Auch das Feedback der Kund:innen
wird allen mitgeteilt.“

Antje Krassa, Assistenz Geschäftsführung havelblau
Ferienlofts

Rückmeldungen und Bewertungen – von Führungskräften, Mitarbeitenden und Kund*innen – sichtbar zu machen. Zum Beispiel mit einem **Nachhaltigkeits-Erfolgsboard**, welches eine digitale oder physische Tafel am Arbeitsort ist und Erfolge für alle im Unternehmen hervorhebt.

II. Faktor: Mitgestaltung

Wenn Mitarbeitende regelmäßig in Entscheidungsprozesse eingebunden werden und die Möglichkeit haben, aktiv an der Gestaltung neuer Prozesse und Projekte mitzuwirken, steigt nicht nur ihre Bindung an das Unternehmen, sondern auch ihre Bereitschaft, Veränderungen mitzutragen und voranzutreiben (Gallup, 2024). Darüber hinaus wird durch die Förderung von Partizipation (gleichbedeutend zu Mitgestaltung) ein erhebliches **Innovationspotential** erschlossen, **das zur Weiterentwicklung und Stärkung der Unternehmensstrategie beiträgt** (Abu El-Ella et al., 2013).

Daher ist es von entscheidender Bedeutung, die Mitgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden zu erhöhen, um die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens ganzheitlich und erfolgreich umzusetzen. Erste Studien belegen, dass die Partizipation der Mitarbeitenden die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens signifikant steigert (Farooq et al., 2019; Dang et al., 2024). Der größte positive Effekt wird dabei erzielt, wenn die Mitarbeitenden intrinsisch motiviert sind, die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens voranzutreiben. Deswegen sollten insbesondere in der Anfangsphase, diejenigen Mitarbeitenden identifiziert werden, die ein starkes Interesse an einer aktiven Mitwirkung zeigen und bereit sind, Eigenverantwortung zu übernehmen (García-Arca et al., 2024). Gerade aus Kapazitätsgründen ist es wichtig, dass mehrere Teammitglieder miteingebunden werden.

„Es braucht ein Team und klare Zuständigkeiten, um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu leben und langfristig zu etablieren.“

Silvio Stark, Geschäftsführer Schiffler-Möbel GmbH

53 %

der Unternehmen haben keine für Nachhaltigkeitsthemen zuständigen Mitarbeiter*innen.

Quelle: Studie Mittelstand Digital / Tran et al., 2024.

Insbesondere in KMU fehlen häufig die Ressourcen, eine eigene Stelle oder gar eine komplette Abteilung für das Nachhaltigkeitsmanagement einzurichten. Im Laufe der Nachhaltigkeitstransformation im Unternehmen wird es also immer essentieller, **Verantwortlichkeiten zu verteilen, damit Nachhaltigkeit in die Breite getragen und gelebt werden kann** (Tran et al., 2024).

Nachhaltigkeitspromotoren identifizieren

Die Identifikation von Promotoren, die das Thema Nachhaltigkeit vorantreiben möchten, ist eine Möglichkeit, um Mitarbeitende von Beginn an zu beteiligen und Nachhaltigkeit in die breitere Organisation zu tragen. Promotoren im Allgemeinen sind die Personen im Betrieb, die sich gerne **aktiv beteiligen**, die **offen für Veränderung** sind und **große Begeisterung für ein Thema** zeigen. Dabei ist es eher nebensächlich, ob sich die Person bereits professionell mit dem Thema auseinandergesetzt hat oder das Interesse privater Natur ist. Ihre intrinsische Motivation befähigt sie dazu, andere Mitarbeitende mitzureißen. Es gilt herauszufinden, welche verborgenen Talente existieren. Beispielsweise können Promotoren

durch eine gemeinsame Auftaktveranstaltung, an der Mitarbeitende ihr Interesse und Wissen zum Thema teilen können, sichtbar werden. Dabei kann ein Blick auf die verschiedenen Generationen im Betrieb hilfreich sein.

Beim Thema Nachhaltigkeit zeigen oft auch **jüngere Mitarbeitende** beziehungsweise Auszubildende Interesse. Diese können gezielt gefördert werden, sodass sie ihre Begeisterung und ihr Wissen in das Unternehmen tragen.

„Für die junge Generation ist es klar, dass Nachhaltigkeit das wichtigste Thema aktuell ist.“

Christian Rex, General Manager Paulinenhof

Energie-Scouts

Die Brandenburgische Energie Technologie Initiative bietet Auszubildenden die Möglichkeit, einen kostenlosen Kurs für die Ausbildung zu Energie-Scouts zu besuchen. Dabei lernen sie, Energieeinsparpotentiale im Betrieb zu erkennen, zu dokumentieren und Verbesserungen anzuregen. Mehr Infos dazu finden Sie **[hier](#)**.

Nachhaltigkeitsteams bilden

Am besten organisieren sich Nachhaltigkeitspromotoren **abteilungsübergreifend** in einem Nachhaltigkeitsteam (García-Arca et al., 2024). Darin sollte jede Abteilung vertreten sein, sodass die Belange aller Mitarbeitenden mit einfließen und berücksichtigt werden können. Am Anfang bietet es sich an, **mit kleinen Projekten** wie der Einführung eines neuen Müllsystems zu **starten**, um schnelle Erfolge zu erzielen, die mit anderen Mitarbeitenden geteilt werden können und somit für Sichtbarkeit und ein Gefühl der Wirksamkeit sorgen. Wichtig dabei ist, dass dem Team alle notwendigen Ressourcen – an oberster Stelle die Zeit – zum Bearbeiten des Projekts zur Verfügung stehen. Außerdem sollte die Geschäftsführung kontinuierlich mit dem Team in Kontakt stehen. Dafür eignen sich **regelmäßige Treffen**, in denen Entscheidungen getroffen und projektrelevante Themen besprochen werden.

Feste Strukturen und Formate schaffen

In einem Veränderungsprozess ist es empfehlenswert, feste Formate und Strukturen zu verankern, in denen sich alle Mitarbeitende aktiv einbringen und Feedback äußern können. Insbesondere wenn sich ein Unternehmen im Wandel befindet, ist der stetige Austausch wichtig, um Mitarbeitenden das Gefühl von Sicherheit und Stabilität zu vermitteln. Ein mögliches Format ist eine alle zwei Wochen stattfindende **Nachhaltigkeits-Kaffeepause**. Das Angebot wird seitens leitender Funktionen oder des Nachhaltigkeitsteams durchgeführt.

Mitarbeitende können in einer lockeren Atmosphäre Impulse zu zukünftigen oder bereits etablierten Formaten mitteilen sowie Fragen stellen. Sie sind so kontinuierlich im Prozess eingebunden, wodurch sich die Bereitschaft zur Umsetzung und Identifikation mit dem Unternehmen erhöht.

„Es gibt regelmäßige Austauschtermine oder auch monatliche Lenkungsreise, in denen potentielle Innovationsprojekte sowie Entwicklungen und Themen, wie Bilanzen und Kosten, in einer großen Transparenz besprochen werden.“

Hilmar Hilger, Kommunikation Rheinsberger Preussenquelle

III. Faktor: Führung

Besonders hervorzuheben ist die Vorbildfunktion von Führungskräften. Sie spielen eine zentrale Rolle in der Gestaltung der Unternehmenskultur und beeinflussen maßgeblich die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber dem Wandel hin zu mehr Nachhaltigkeit (Isensee et al., 2020). Nur wenn leitende Funktionen voll und ganz hinter den Nachhaltigkeitszielen stehen und diese mit Glaubwürdigkeit und Überzeugung vertreten, können die angestrebten Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden (Wirth et al., 2023). Mitarbeitende können Nachhaltigkeit eher verinnerlichen und ihr eine Bedeutung beimessen, wenn sie von der Organisation und den Vorgesetzten geschätzt und gefördert wird, was sich dann in einem stärkeren Engagement für nachhaltiges Verhalten niederschlägt (Pellegrini et al., 2018). Gute **Führung steigert daher die Motivation von Mitarbeitenden, sich einzubringen und zu beteiligen**. Außerdem **fördert** es das **Vertrauen** in die Geschäftsführung im Veränderungsprozess (Gallup, 2024).

„Als Führungskraft hat man eine Vorbildfunktion und muss Nachhaltigkeit vorleben.“

Antje Krassa, Assistenz Geschäftsführung havelblau Ferienlofts

Die essentielle Aufgabe von Führungskräften im Nachhaltigkeitsprozess ist es folglich, **Orientierung zu bieten, offen zu kommunizieren und mit gutem Beispiel voranzugehen**. Es ist somit auch besonders wichtig, dass eine Vision sowie eine durchdachte Strategie existieren, welche Klarheit darüber schaffen, wohin sich das Unternehmen entwickeln möchte und welche Maßnahmen notwendig sind, um die Ziele zu erreichen. Veränderungen, die im Rahmen der nachhaltigen Unternehmensentwicklung anstehen, müssen klar und nachvollziehbar an alle Beteiligten kommuniziert werden. Nur so

„Das was wir als Geschäftsführung ausstrahlen, strahlen auch unsere Mitarbeitenden aus.“

Mandy Kirsthaler, Geschäftsführung Leichter Leben

kann Vertrauen aufgebaut und die Bereitschaft gefördert werden, den Wandel aktiv mitzugestalten. Unsicherheiten und Widerstände können zudem frühzeitig erkannt und durch ehrliche Kommunikation ausgeräumt werden (Wirth et al., 2023).

Nachhaltigkeitsvision entwickeln

Eine starke Vision hilft, natürliche Widerstände zu überwinden und verdeutlicht, dass eine nachhaltige Entwicklung für den Betrieb nützlich ist und zu mehr Zufriedenheit führt. Wenn die **gemeinsame Richtung** des Betriebes klar ist, kann auch das Handeln danach ausgerichtet werden. Im Transformationsprozess können so Ressourcen freigesetzt und nutzenstiftend eingesetzt werden, denn die Beteiligten arbeiten autonomer und es bedarf weniger Absprachen (Kotter, 2016). Folgende Charakteristika sollte eine effektive Vision beinhalten (angelehnt an Kotter, 2016):

Vorstellbar

Die Vision vermittelt ein Bild davon, wie die Zukunft als nachhaltig agierender Betrieb aussehen soll.

Erstrebenswert

Die Vision spricht langfristige Interessen von Mitarbeitenden, Kund*innen und Stakeholdern an, wie Arbeitsplatzsicherheit, nachhaltige Produkte und Dienstleistungen.

Machbar

Die Vision beinhaltet realistische und erreichbare Ziele, die Mitarbeitende durch Projekte umsetzen können.

Fokussiert

Die Vision ist ausreichend spezifisch, um Entscheidungsprozesse zu leiten. Bspw. werden klare Werte wie Verantwortung und Innovation priorisiert.

Flexibel

Die Vision bietet Raum für Eigeninitiative und lässt flexible Antworten auf sich ändernde Bedingungen, wie z.B. gesetzliche Standards, zu.

Kommunizierbar

Die Vision kann leicht kommuniziert und von jedem Mitarbeitenden innerhalb von wenigen Minuten erklärt werden.

Eine Vision erfährt die nachhaltigste Wirkung sobald mehrere Menschen bei der Erstellung miteinbezogen werden – Stichwort: **Partizipation**. Auch wenn eine Einzelperson die Idee zunächst entwickelt, ist es empfehlenswert, im weiteren Verlauf Mitarbeitende bei der Ausarbeitung und Konkretisierung teilhaben zu lassen.

Informationen transparent kommunizieren

Eine der anfänglich wichtigsten Aufgaben von Führungskräften ist es, Mitarbeitenden über den Inhalt und das Vorgehen der anstehenden Veränderung zu informieren. Es sollte in verständlicher Sprache dargelegt werden, was der Betrieb unter Nachhaltigkeit versteht und welche Beweggründe die Geschäftsleitung motiviert, das Unternehmen nachhaltig auszurichten. Außerdem sollten sie möglichst transparent aufzeigen, welche Schritte geplant sind und wie diese die Mitarbeitenden direkt betreffen. Das Ziel ist, Ängste zu nehmen und Mitarbeitende abzuholen. Auch im weiteren Transformationsprozess ist eine kontinuierliche Kommunikation ausschlaggebend für den Erfolg. Mögliche Formate können sowohl eine **Betriebsversammlung** als auch **Aushänge am digitalen oder analogen Infoboard** sowie **E-Mail-Benachrichtigungen** sein.

„Es ist wichtig, Mitarbeitenden zu erklären, warum Nachhaltigkeit wichtig ist und wenn nötig auch mit ihnen zu diskutieren.“

Silvio Stark, Geschäftsführer Schiffler-Möbel GmbH

Eigene Weiterbildung und Vernetzung

Führungskräfte besitzen in Transformationsprozessen eine Schlüsselrolle. Sie sind für den Erfolg der Nachhaltigkeitsstrategie verantwortlich und gleichzeitig Impulsgebende sowie Ansprechpartner*innen für die Mitarbeitenden. Sie müssen eine Vorbildfunktion erfüllen, an

„Der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, auch aus anderen Branchen, ist extrem wichtig.“

Christian Rex, General Manager Paulinenhof

der sich Mitarbeitende orientieren können. Um diesem Druck Stand zu halten, ist es für leitende Funktionen und Geschäftsführungen umso wichtiger, sich kontinuierlich intern sowie extern auszutauschen und weiterzubilden. Der **regionale Austausch** mit anderen

Unternehmen zum Beispiel bei Stammtischen oder ähnlichen Formaten bieten sich hierfür an. Schulungen und Weiterbildungen (digital oder analog) können hilfreich sein, um **fachliche Expertise** aufzubauen. Immer vor dem Hintergrund, dass sich eine Organisation nur so weit entwickeln kann, wie die Entwicklungsebene, auf der sich die Führung befindet (Laloux, 2014).

IV. Faktor: Sensibilisierung

Ein weiterer Erfolgsfaktor im Nachhaltigkeitsprozess ist die Sensibilisierung und der Kompetenzaufbau der Belegschaft durch gezielte Schulungsmaßnahmen. Diese sollten in erster Linie das Bewusstsein der Mitarbeitenden für die Bedeutung und den Wert von Nachhaltigkeit schärfen. Dadurch können sie ein besseres Verständnis für die Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen entwickeln und erkennen, wie wichtig ihre eigene Mitwirkung dabei ist. Die Sensibilisierung ist daher auch die Grundlage für die Motivation, Nachhaltigkeit im Unternehmen mit umsetzen und vorantreiben zu wollen (Pellegrini et al., 2018).

Austauschformate anbieten

Eine Art der Sensibilisierung ist das Angebot von unternehmensweiten Austauschformaten wie ein **Lunch & Learn** (gemeinsame Mittagspause mit fachlichem Beitrag und Austausch) oder einem Nachhaltigkeitstag. Diese sollen einen niedrighschwelligsten Einstieg in die Beschäftigung mit dem Thema geben. Bestenfalls werden konkrete Nachhaltigkeitsthemen besprochen, die den Arbeitsalltag betreffen. Ein Beispiel könnte sein, dass ein Lunch & Learn zum Thema „**nachhaltige Mittagspause**“ angeboten wird, in der besprochen wird, welche Faktoren eine Mittagspause nachhaltig machen und gemeinsam Tipps gesammelt werden, wie dies im Unternehmen gefördert werden kann. Ein ganzer **Nachhaltigkeitstag** hat den Zweck, Mitarbeitende durch praktische Erfahrung und Teamentwicklung für das Thema zu begeistern.

Lernangebote umsetzen

Um ein Verständnis für nachhaltiges Handeln zu erlangen und ein Interesse auszulösen oder zu stärken, sind **Qualifizierungen** erforderlich. Bei der Umsetzung gibt es Rahmenbedingungen zu beachten: Zum einen sollte ausreichend Zeit eingeplant werden, um sicherzustellen, dass die volle Teilnahme an der Schulung mit den regulären Arbeitsverpflichtungen vereinbar ist. Daher sollten die Inhalte möglichst bedarfsspezifisch zugeschnitten sein. Zum anderen sollten die Maßnahmen transparent und abteilungsübergreifend kommuniziert werden, damit alle Interessierten die Möglichkeit zur Teilnahme haben und sich nicht ausgeschlossen fühlen (Schröder et

„Die besten Aha-Effekte erreichen wir durch spielerische Schulungen.“

Antje Krassa, Assistenz Geschäftsführung havelblau Ferienlofts

al., 2022). Außerdem sollte inhaltlich immer der persönliche Bezug zur Nachhaltigkeit hergestellt werden, damit sich eine positive innere Einstellung zum Thema entwickeln kann (Pellegrini et al., 2018). Dies kann beispielsweise durch **spielerische Elemente** wie den Einsatz von Assoziationskarten entstehen:

Am Anfang eines **Einführungsworkshops** werden Karten ausgelegt, die verschiedene Motive abbilden, die zum Thema assoziiert werden könnten. Einige davon sind offensichtlicher, wie ein Foto von Solaranlagen, andere sind es weniger, wie beispielsweise die Abbildung einer Ärztin, mit der man die Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz als soziale Nachhaltigkeit assoziieren könnte. Dadurch wird den Teilnehmenden verdeutlicht, dass sie mit Nachhaltigkeit ganz praktisch im Alltag konfrontiert sind. Außerdem wird deutlich, dass jede*r primär andere Aspekte mit Nachhaltigkeit verbindet, was die Breite und Komplexität des Nachhaltigkeitsbegriffs veranschaulicht.

Green Nudging

Eine weitere Methode zur Sensibilisierung und Förderung nachhaltigen Verhaltens im Arbeitsalltag ist die Anwendung von **Green Nudges**. Durch kleine „Anstupser“ wie das Umstellen von einseitigen auf zweiseitigen Druck als Standardeinstellung, werden Mitarbeitende dabei unterstützt, ohne großen Aufwand, Papier zu sparen und sich damit nachhaltig zu verhalten. Informationsaufkleber am Drucker, die darüber informieren, wie viel Papier und letztlich CO₂ und Kosten durch den beidseitigen Druck gespart werden, erhöhen zusätzlich die Sensibilisierung für das Thema Nachhaltigkeit und geben den Mitarbeitenden ein gutes Gefühl. Green Nudges können in vielen weiteren Bereichen eingesetzt werden, um sowohl für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren, als auch gleichzeitig die ersten Schritte in der Umsetzung zu gehen.

Was ist Green Nudging?

Green Nudging ist ein Konzept aus der Verhaltenswissenschaft, um nachhaltiges Verhalten zu fördern. Nudges sind „Anstupser“, die das Verhalten von Menschen verändern können, ohne finanzielle Anreize oder Verbote zu setzen. Es gibt verschiedene Nudge-Typen, welche sich in drei Kategorien von Nudges einordnen lassen: Informations-, Situations-, und Unterstützungs-Nudges. Diese werden bedarfsspezifisch eingesetzt.



Informations-Nudge

Digitaler Stromzähler mit Verbrauchsfeedback-Smiley



Situations-Nudge

Hervorheben von „Regionaler-Option“ in der Kantine



Unterstützungs-Nudge

„Licht aus?“-Aufkleber am Büroausgang

Green Nudges können von Betrieben, unter Mitgestaltung der Belegschaft, individuell entwickelt werden, um Verhaltensänderungen zu erzielen. Dafür bedarf es zunächst einer Problembestimmung und Verhaltensanalyse, um die Ursache des Verhaltens zu bestimmen und passende Nudge-Typen auszuwählen. Danach werden kreative Nudge-Ideen entwickelt und in die Umsetzung gebracht.

V. Faktor: Digitalisierung

Bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit spielt auch die Digitalisierung eine Rolle. Das Zusammendenken von Digitalisierung und Nachhaltigkeit wird im Rahmen des europäischen Green New Deals seit einigen Jahren vermehrt diskutiert. Es wird davon ausgegangen, dass durch eine sogenannte **„doppelte Transformation“** oder **„Zwillingstransformation“**, **Synergieeffekte** erzielt und damit beide Themen gemeinsam erfolgreicher vorangetrieben werden können (Hofmann et al., 2023).

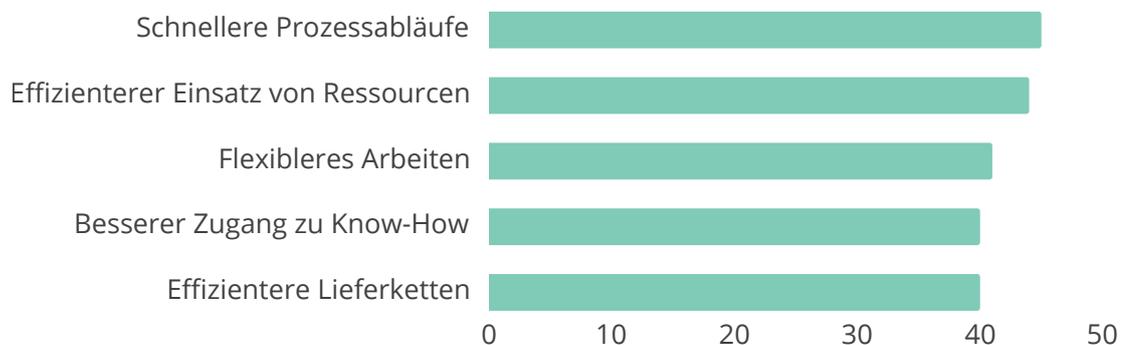


Abbildung 3: Potentiale der Digitalisierung zur Stärkung von Nachhaltigkeit (Quaing, 2023, S20).

Digitalisierung allein führt nicht zwingend zu mehr Nachhaltigkeit. Digitale Technologie tragen schon aufgrund des Ressourceneinsatzes bei ihrer Herstellung, der Verwendung und der Entsorgung zu negativen Umweltauswirkungen bei. Dies bezeichnet man als direkte Umweltauswirkungen. Gleichzeitig können sich **indirekte Effekte durch die Anwendung von Technologien** einstellen. Konsum- oder Produktionsgewohnheiten können sich verändern, welche sich auch auf andere Bereiche positiv oder negativ auswirken (Bieser et al., 2020). Beispielsweise fördert die Umstellung auf ein papierloses Büro das Verhalten, weniger zu drucken (positiver indirekter Effekt), aber kann ebenfalls dazu führen, dass mehr Dokumente erstellt und gespeichert werden, was zusätzliche Serverleistung beansprucht (negativer indirekter Effekt). Daher sollte der Einsatz von Digitalisierung zur Förderung von Nachhaltigkeit von Beginn an mitgedacht und ganzheitlich angegangen werden.

„Digitalisierung und digitale Anwendungen ermöglichen uns, nachhaltiger zu arbeiten und sorgen für mehr Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden.“

Christian Rex, General Manager Paulinenhof

69 %

der KMU geben an, dass sie die **Potentiale** der Digitalisierung für eine ökologische Wirtschaftsweise **nicht nutzen**.

Quelle: Quaing, 2023..

Eine kürzlich erschienene Studie zeigt, dass Vorreiterbetriebe in Deutschland den Einsatz von digitalen Technologien als zentrales Werkzeug zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen betrachten. So können beispielsweise intelligente Prozesse die Umweltauswirkungen einer Lieferkette nachverfolgen oder auch intern Hinweise geben, wo Mitarbeitende oder Umwelt zu stark belastet werden. Zudem können auf unterschiedliche Weisen Einsparungen erzielt werden, zum Beispiel durch den Verzicht von Dienstreisen oder Fahrtwegen, durch den Einsatz von Videokonferenzen oder einer digital gesteuerten Haustechnik (Daheim et al., 2023). Trotz der vielen Potentiale, die die Digitalisierung bietet, werden diese von mehr als zwei Drittel der KMU noch nicht genutzt (Quaing, 2023).



Nachhaltiger Digitalisierungs-Check

Um herauszufinden, welche Potentiale im eigenen Betrieb bestehen, Nachhaltigkeit durch den Einsatz von digitalen Hilfsmitteln zu stärken, muss als allererstes ein Status quo ermittelt werden. Ausgangspunkt dafür ist eine **Status-quo-Analyse zum Stand der Nachhaltigkeit** im Allgemeinen. Dadurch werden Aspekte, die verändert werden sollten sichtbar, wie beispielsweise ein hoher Stromverbrauch oder mangelnde Flexibilität, was zu schlechter Vereinbarkeit von Beruf und Familie führt.

Im zweiten Schritt kann dann analysiert werden, welche Maßnahmen durch Unterstützung von digitalen Tools ergriffen werden können, um die Nachhaltigkeit zu erhöhen. Im Beispiel des Stromverbrauchs sollte ein Blick darauf gerichtet werden, ob Verbrauchsdaten digital erfasst und analysiert werden können. Im Beispiel der mangelnden Flexibilität kann ermittelt werden, inwiefern eine Einführung von digitalen Kommunikationskanälen und Video-konferenztools oder anderer Möglichkeiten zu einer Verbesserung führen können.

Nach der Status-quo-Analyse und den abgeleiteten Maßnahmen sollten eine Prüfung der potentiell negativen direkten und indirekten Effekte durchgeführt werden, bevor entschieden wird, welche Maßnahmen umgesetzt werden können.

FAZIT

Zusammenfassung der Ergebnisse

Kontinuierliche Schritte führen zum Ziel

Die vorgestellten Faktoren und Maßnahmen können für „Anfänger*innen“ in Sachen Nachhaltigkeit überfordernd wirken. Wichtig zu verstehen ist, dass die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Betrieb ein Prozess ist, der zur langfristigen Unternehmensentwicklung beiträgt. Es gibt keine Vorlage, welche Schritte als erstes angegangen werden müssen, da es ein individueller Prozess ist und jedes Unternehmen anders tickt.

Die Betriebe aus den genannten Interviews starteten ebenfalls mit ersten, einzelnen Maßnahmen. Einige nahmen sich zunächst dem Thema Energie an, in dem sie beispielsweise in ein modernes Heizsystem oder eine Solarbedachung investierten. Andere hatten zu Beginn vor allem die sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit im Blick, wie ein gesundes Betriebsklima durch Wertschätzung, Teamentwicklung und Gesundheitsmaßnahmen. In allen Gesprächen zeichnete sich ab, dass die Beschäftigung mit dem Thema nicht nach der Einführung von ein, zwei Maßnahmen endete, sondern dass daraus **ein stetiger Veränderungsprozess mit kontinuierlichen Schritten** entstand.

„Auch die großen Themen, wie Nachhaltigkeit, können in kleinen Schritten angegangen werden.“

Denise Gramß, Projektleitung
Zukunftszentrum Brandenburg

In unserer Zusammenarbeit mit Betrieben, hat sich eine Status-quo-Analyse bei der Entscheidung, mit welchen Maßnahmen gestartet werden soll, als hilfreich erwiesen. Dabei werden die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit betrachtet und ein Ist-Stand der eigenen Aktivitäten ermittelt. Dies macht nicht nur ausbaufähige Themen sichtbar, sondern zeigt auch, in welchen Bereichen der Betrieb bereits gut aufgestellt ist. Aus unserer Erfahrungen erkennen Betriebe dadurch, dass bereits Ansatzpunkte vorhanden sind und sie nicht bei Null starten. Dies macht das Thema Nachhaltigkeit greifbar und erhöht die Motivation, sich stärker damit zu beschäftigen.

Am Anfang ist es vor allen Dingen essentiell, offen zu sein, loszulegen und Maßnahmen einfach auszuprobieren.

Nachhaltigkeit ist eine gemeinsame Aufgabe

Sowohl in der Literatur als auch in den Gesprächen mit den Unternehmen zeigte sich, dass Nachhaltigkeit eine Gemeinschaftsaufgabe ist. Eine Unterstützung und Initiation durch die Geschäftsführung ist notwendig, aber die Mitwirkung der Belegschaft ist ebenso wesentlich, wenn Nachhaltigkeit nachhaltig gelebt werden will.

Damit wird die Organisation und Umsetzung von Nachhaltigkeit zu einem übergreifenden Thema der Organisationsentwicklung. Alle fünf vorgestellten Erfolgsfaktoren (Kultur, Mitgestaltung, Führung, Sensibilisierung und Digitalisierung) deuten auf eine neue Art der Zusammenarbeit hin, welche nicht nur für die Nachhaltigkeitstransformation, sondern für jegliche Veränderungen in heutigen Zeiten notwendig sind: Diese Zusammenarbeit basiert auf einer neuen Haltung, welche die Potentiale aller Mitarbeitenden und deren Beitrag zum großen Ganzen erkennt und fördert.

„Nehmt das Team mit, vom Abteilungsleiter bis hin zum Auszubildenden und der Aushilfe.
Es stärkt – das haben wir im Team selbst bemerkt.
So entstehen mehr Ideen, die man gemeinsam umsetzt, und wir Mitarbeitenden fühlen uns stärker mit dem Unternehmen verbunden.“

Maria Riegler, Mitarbeiterin Paulinenhof



Über den QR-Code können Sie das Zukunftsgespräch zum Thema “Nachhaltigkeit zusammen gestalten” anschauen.



Literaturverzeichnis

- Abu El-Ella, N., Stoetzel, M., Bessant, J., & Pinkwart, A. (2013). Accelerating high involvement: The role of new technologies in enabling employee participation in innovation. *International Journal of Innovation Management*, 17(06). <https://doi.org/10.1142/s1363919613400203>
- Beys, K. (2015). *Integratives Nachhaltigkeitsmodell*. Lexikon Der Nachhaltigkeit. https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_c_integratives_nachhaltigkeitsmodell_1541.htm
- Bieser, J., Hintemann, R., Beucker, S., Schramm, S., & Hilty, L. (2020). *Klimaschutz durch digitale Technologien – Chancen und Risiken*. Bitkom e. V. https://www.bitkom.org/sites/main/files/2020-05/2020-05_bitkom_klimastudie_digitalisierung.pdf
- BMZ. (2024). *Nachhaltigkeit (nachhaltige Entwicklung)*. Bmz.de; Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/nachhaltigkeit-nachhaltige-entwicklung-14700>
- Daheim, C., Jöster-Morisse, C., Rampacher, J., Wintermann, O., & Wintermann, B. (2023). *Unternehmen und Nachhaltigkeit: Zur Rolle von Digitalisierung und Unternehmenskultur - Einblicke in Praxis und Perspektiven von Unternehmen des Mittelstands in Deutschland*. Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/unternehmen-und-nachhaltigkeit-zur-rolle-von-digitalisierung-und-unternehmenskultur-einblicke-in-praxis-und-perspektiven-von-unternehmen-des-mittelstands-in-deutschland>
- Dang, X., Liu, L., Deng, X., & Mao, H. (2024). Does employee participation in corporate social responsibility activities improve the environmental performance of international engineering contractors? *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-04697-0>
- De Neve, J.-E., & Ward, G. (2017). Happiness at work. In J. Helliwell, R. Layard, & J. Sachs (Eds.), *World Happiness Report 2017* (pp. 144–177). Sustainable Development Solutions Network. <https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2017/HR17.pdf>
- Farooq, O., Farooq, M., & Reynaud, E. (2019). Does employees' participation in decision making increase the level of corporate social and environmental sustainability? An investigation in South Asia. *Sustainability*, 11(2), 511. <https://doi.org/10.3390/su11020511>
- Gallup. (2024). Gallup Engagement Index 2023. In Gallup. <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland-2023.aspx>
- García-Arca, J., González-Portela, T., & Prado, C. (2024). Deploying sustainability through employee participation. An action research proposal. *Systemic Practice and Action Research*, 37, 19–40. <https://doi.org/10.1007/s11213-023-09639-x>
- Hofmann, J., Ricci, C., Kleinewefers, C., & Laurenzano, A. (2023). *Doppelte Transformation: Metastudie – Synopse des aktuellen Forschungsstandes*. Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/doppelte-transformation>

Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K.-M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275(1), 122944.

Kotter, J. P. (2016). *Leading Change – Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlen.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.

Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221–1232. <https://doi.org/10.1002/bse.2064>

Quaing, J. (2023). *DBU nachhaltig.digital Monitor 2022 - Twin Transition im Blick*. Deutsche Bundesstiftung Umwelt. <https://www.dbu.de/app/uploads/webdbunachhaltig-digital-2022-2.pdf>

Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>

Scherf, C.-S., Brunn, C., Gensch, C.-O., Köhler, A. R., von Hofe, A., Hilger, A., Magnus-Melgar, M., & Schultheis, L. (2021). Anreizsysteme für eine ökologisch nachhaltige Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). In *Oeko.de*. Öko-Institut e.V. <https://www.oeko.de/fileadmin/oekodoc/Nachhaltige-Digitalisierung-KMU.pdf>

Schröder, S., Wiek, A., Farny, S., & Luthardt, P. (2022). Toward holistic corporate sustainability —Developing employees' action competence for sustainability in small and medium-sized enterprises through training. *Business Strategy and the Environment*, 32(4). <https://doi.org/10.1002/bse.3210>

Tran, Y., Bloch, L., Meyer, E., Kizilocak, E., & Talmeier, M. (2024). Nachhaltigkeit im Mittelstand - Bestandsaufnahme und Donut-Ökonomie als Handlungskompass. In *Mittelstand-Digital Zentrum Berlin*. Mittelstand-Digital Zentrum Berlin. <https://digitalzentrum-berlin.de/studie-nachhaltigkeit-im-mittelstand-bestandsaufnahme-und-handlungskompass>

Wirth, D., Ortlieb, C., & Dieners, C. (2023). Insights: Wege zur Nachhaltigkeit - Pioniere gewähren wertvolle Einblicke in ihr Nachhaltigkeits-Management. In *Terra-institute.eu*. Terra Institute. <https://terra-institute.eu/wege-zur-nachhaltigkeit-studie-motiviert-kmu-zur-nachhaltigkeit/>

*Darüber hinaus führte das Zukunftszentrum Brandenburg vom März bis Mai 2024 sechs Interviews zu „Partizipation von Mitarbeitenden im Nachhaltigkeitsprozess“ mit leitenden Angestellten und Geschäftsführer*innen aus Brandenburger Unternehmen durch.*

Autor*innen

Natalie Frey (f-bb)

Mariam Gottsmann (f-bb)

Sebastian Richter (f-bb)

Denise Gramß (f-bb)

Stand: Januar 2025

Impressum

Zukunftszentrum Brandenburg

c/o Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Projektleitung: Denise Gramß

Tuchmacher Str. 47

14482 Potsdam

Telefon: 0331 740 032 0

E-Mail: zukunftszenrum-bb@f-bb.de

www.zukunftszentrum-brandenburg.de

Zukunftszentrum Brandenburg

Unter dem Motto „Arbeit zusammen gestalten“ unterstützt das Zukunftszentrum Brandenburg Betriebe aller Branchen im demografischen, digitalen und ökologischen Wandel. Die Angebote richten sich vorwiegend an klein- und mittelständische Unternehmen in ländlichen Regionen, die erste Schritte der Digitalisierung im Unternehmen gehen und vor spezifischen Herausforderungen der Fachkräftesicherung stehen. Geleitet von einem sozialpartnerschaftlichen Ansatz adressieren die Angebote alle betrieblichen Zielgruppen, Führungs- und Personalverantwortliche, Interessenvertretungen

und Beschäftigte und unterstützen diese bei der partizipativen Arbeits- und Organisationsgestaltung im digitalen Wandel.

Dazu analysiert und identifiziert das Zukunftszentrum Brandenburg regionale und branchenspezifische Entwicklungen und Bedarfe, schafft Transparenz über vorhandene Beratungs- und Qualifizierungsangebote und bietet Information, Beratung und zielgruppenspezifische Lernangebote. Zusätzlich stehen für Handwerk, Pflege und Interessenvertretungen spezifische Angebote zur Verfügung.

Das Zukunftszentrum Brandenburg wird umgesetzt in einem Projektverbund von



Forschungsinstitut
Betriebliche Bildung



Fortbildungsakademie der Wirtschaft



Handwerkskammer
Potsdam

**Arbeit und
Leben**

BERLIN-BRANDENBURG



IHK-Projektgesellschaft mbH
OSTBRANDENBURG



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union



LAND
BRANDENBURG

Ministerium für Wirtschaft,
Arbeit, Energie und Klimaschutz

Das Projekt „Zukunftszentrum Brandenburg“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz des Landes Brandenburg aus Mitteln des Landes Brandenburg kofinanziert.

Sie haben Interesse?

Unser Prozess für Ihre Anfrage

Kennenlernen & Auftragsklärung

01

In einem kurzen **Vorabgespräch** klären wir gemeinsam, an welchem Thema Sie, Ihr Unternehmen oder Team arbeiten wollen. Gibt es aktuell eine konkrete **Herausforderung** oder suchen Sie nach **Entwicklungsmöglichkeiten**?



02

Planung & Erstellung

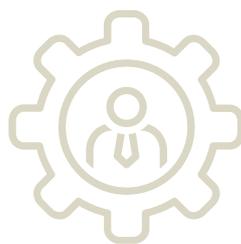
Anhand der gemeinsam aufgestellten **Schwerpunkte**, erstellen wir für Sie ein **individuelles Qualifizierungsangebot**. Auch wenn unsere Angebote für Sie nicht zutreffen, unterstützen wir und verweisen an externe Akteure sowie Programme.



Durchführung

03

Begleitet von unseren erfahrenen Trainer*innen machen Sie **vor Ort oder digital** neue **Erfahrungen**, entwickeln Ziele für Ihre Zusammenarbeit und reflektieren, wie Sie die **Erkenntnisse** gewinnbringend in den Alltag integrieren.



04

Nachbereitung

Gemeinsam **reflektieren** wir die Durchführung des Qualifizierungsangebots. Gerne schauen wir nach weiteren **Bedarfen** und Möglichkeiten für eine Begleitung, wie z.B., durch unsere Beratungen.



Zukunft können

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf

Telefon: 0331 740 032 0

E-Mail: zukunftszenrum-bb@f-bb.de

Auf unsere Website finden Sie weiterführende Informationen zu Angeboten und Veranstaltungen. Oder abonnieren Sie am besten unseren Newsletter und verpassen Sie keine Neuigkeiten.

www.zukunftszentrum-brandenburg.de



Gefördert durch:



Das Projekt „Zukunftszentrum Brandenburg“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftscentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Klimaschutz des Landes Brandenburg aus Mitteln des Landes Brandenburg kofinanziert.