



MC IMPACT HUB  
TO THE POINT

# Sustainability as a Booster for Employer Branding

Wie HR-Aktivitäten Nachhaltigkeit im Unternehmen  
verankern helfen

Mercedes-Benz Consulting

# Management Summary

# Konzentrat

## **Bedeutende Ergebnisse auf den ersten Blick:**

- // Nachhaltigkeit wird als entscheidendes Thema zur Rekrutierung von Fachkräften angesehen und damit fürs Employer Branding
- // HR-Bereiche haben bereits ihren Weg zur nachhaltigen HR begonnen oder planen, sich damit auseinanderzusetzen, sehen sich als Treiber bzw. Vorbild im Unternehmen
- // Qualifizierungen zum Implementieren des Themas Nachhaltigkeit werden von vielen HR-Experten als sinnvoll angesehen
- // Nachhaltige HR denkt an morgen und digitalisiert alles, was möglich ist und Sinn macht
- // HR-Bereiche, die Nachhaltigkeit vorantreiben, möchten einen aktiven Beitrag zur langfristig erfolgreichen Geschäftsentwicklung ihrer Unternehmen leisten
- // Führung ist ein wichtiges Element im Hinblick auf Nachhaltigkeit

## **Obwohl es ein wichtiges Thema ist, gibt es Hürden:**

- // Zahlreiche HR-Abteilungen
  - fühlen sich im Hinblick auf Nachhaltigkeit noch nicht strategisch genug orientiert,
  - sind noch nicht angemessen personell zum Thema Nachhaltigkeit aufgestellt,
  - haben teils selbst erst die ersten Schritte für mehr Nachhaltigkeit unternommen.

# Zahlen



Fakten



Das Thema **Nachhaltigkeit** ist in **82 %**  
der Unternehmen der Befragten fest verankert.



Durchschnittlich **89 %** der  
Teilnehmer denken, dass ihr  
Unternehmen **nachhaltig agiert**.

In **30 %** der Unternehmen  
der Befragten **gibt es eine  
Nachhaltigkeitsstelle**.

**67 %** geben an, dass  
sich ihr Unternehmen  
**Nachhaltigkeitsziele**  
gesetzt habe.



Die **ökonomische  
Nachhaltigkeit** wird von  
**93 %** gelebt.

## Die am häufigsten genannten Gründe für das Verfolgen von Nachhaltigkeitszielen:

// **Der ökologischen Verantwortung  
gerecht werden**

// **Wettbewerbsfähigkeit**

// **Außenwahrnehmung**

## Am häufigsten genannte KPIs, um das Thema Nachhaltigkeit zu messen:

// **Gesellschaftliches  
Engagement**

// **Reduzierung von Abfall**

// **CO<sub>2</sub>-Einsparungen**

86 % der Teilnehmer denken, dass das Thema Nachhaltigkeit **(sehr) wichtig im HR-Bereich** ist.



Insbesondere im **Bereich Qualifizierung** der Mitarbeiter **(88 %)**.

83 % der Befragten stimmen zu, dass sich Unternehmen nachhaltig **verhalten müssen**, um auf dem **Arbeitsmarkt** um **qualifizierte Fachkräfte** konkurrieren zu können.

41 % der HR-Teilnehmer geben an, dass ihr Unternehmen **Qualifizierungsmaßnahmen** zum Thema **Nachhaltigkeit für Führungskräfte und Mitarbeiter** plant oder bereits umsetzt.



## Ressourcensparende Maßnahmen im HR-Bereich, die bereits am häufigsten umgesetzt werden:

// **Digitale Bewerbungsprozesse**

// **sind bereits in mehr als 80 % der HR-Bereiche der Unternehmen der Befragten umgesetzt.**

// **Remote-Arbeiten**

// **Digitale Qualifizierungsmaßnahmen**

Die angebotenen/bzw. geplanten Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter sind vielfältig und verbinden meist die Themen Führungsverantwortung, Strategie, Arbeitsalltag & Nachhaltigkeit.

1

## Management Summary

Seite 2 - 3

2

## Zahlen und Fakten

Seite 4 - 7

3

## Vorwort

Seite 10 - 11

4

## Was ist nachhaltige HR-Arbeit?

Seite 12 - 13

5

## Interviews

Prof. Matthew S. Bothner ESMT [Seite 14 - 17](#)

Prof. Dr. Wilfried Mödinger Steinbeis Hochschule Berlin [Seite 34 - 37](#)

Ingo Steinicke Mercedes-Benz Consulting GmbH [Seite 40 - 41](#)

Helene Pröbß „managerohnegrenzen“ [Seite 44 - 45](#)

6

## Zitat

Seite 26 - 27

7

## Survey Ergebnisse

Seite 18 - 25

Seite 28 - 33

8

## Wie setzt HR Nachhaltigkeit um?

Seite 42 – 43

9

## Nachhaltige HR-Arbeit: Vorgehensweise

Seite 46 – 51

10

## Survey Informationen

Seite 52 – 53

11

## Aufbau eines Nachhaltigkeits-Managements

Seite 54 – 55

12

## Mercedes-Benz Consulting Portrait

Seite 56 – 57

13

## Nachwort

Seite 58 – 59

---

**Hinweis:** Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Broschüre nur die männliche Form verwendet, wenn von natürlichen Personen die Rede ist. Der Inhalt gilt für Menschen aller Geschlechtsidentitäten.

# Vorwort

# Liebe Leser,

zuerst war es nur eine These.

Nach **186 Antworten** und zahlreichen Hinweisen aus Experten-Interviews gibt es Gewissheit: **Nachhaltigkeit ist ein „Booster“ im Hinblick auf Arbeitgeberattraktivität und Employer Branding!**

## **Die meisten befragten HR-Experten**

- // sehen im Thema Nachhaltigkeit eine wachsende Bedeutung,
- // denken, dass das Thema Nachhaltigkeit (sehr) wichtig im HR-Bereich ist,
- // insbesondere im Bereich Qualifizierung der Mitarbeiter gibt es Aktivitäten:  
41 Prozent aller Befragten planen Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter oder haben diese bereits umgesetzt.

In diesem Whitepaper haben wir die maßgeblichen Erkenntnisse aus den Experten-Interviews sowie der 2021 durchgeführten Online-Befragung zusammengefasst und um weitere wissenschaftliche sowie praktische Einschätzungen ergänzt. Dabei lernen auch wir als mittelständisches Beratungs- und Trainingshaus jeden Tag hinzu.

Wir wünschen viel Freude beim Lesen und vielleicht auch Ihnen zahlreiche Impulse, wie der Weg zu mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen gelingen kann!

Mit besten Grüßen

Ingo Steinicke  
Head of  
Human Resources

Uta-Micaela Dürig  
Management Consultant  
Sustainability Management

# Was ist nachhaltige HR-Arbeit?

- ” // Nachhaltigkeit mit allen Facetten wie auch und gerade Diversity ist ein Unternehmensstrategie-Thema, an dem niemand mehr vorbeikommt. Der HR-Bereich unterstützt alle Facetten von Nachhaltigkeit.
- ” // Sustainable HR is something
- Which is based on the corporate strategy
  - Which is based as well on the UN SDGs
  - Which is measurable most of the aspects for creating a report
  - Which is targeting on people and society and environment.
- ” // Nachhaltige HR ist:
- Funktionaler Prozess: Prozessoptimierung, Verschlinkung, um Nachhaltigkeit zu erzielen.
  - Kultureller Prozess: Führungskultur, Werte zum Thema Nachhaltigkeit müssen implementiert werden.
- ” // Nachhaltige HR bedeutet für mich:
- Schlanke Organisation
  - Effizientes Arbeiten und Prozesse
  - Auf dem neuesten Stand des Wissens
  - HR-Abteilung muss die „großen Themen der Zeit im Blick haben“: gesellschaftliche Entwicklungen, Klimawandel im Blick halten
  - Das Wichtigste: HR-Mitarbeiter müssen das „richtige Mindset“ haben, alles Weitere folgt daraus, z. B. die richtigen HR-Themen werden gesetzt, die richtige Haltung gelebt – ohne das richtige Mindset wird es in Zukunft sonst schwierig, kann die HR-Abteilung auch nicht die Unternehmensziele erfolgreich unterstützen.
- ” // Nachhaltige HR bedeutet, Heute in der aktuellen HR-Arbeit schon an morgen zu denken.

# Interview // Prof. Matthew S. Bothner

5 Fragen an Prof. Matthew S. Bothner, [ESMT European School of Management and Technology](#), zum Thema Nachhaltigkeit



**1 // Prof. Bothner, what kind of leadership will be needed in the future according to ESMT Berlin studies?**

Leadership that deals well with ambiguity in virtual settings – especially ambiguity in informal authority or status – will be persistently in demand. The pandemic (and the virtual communication that has arisen with it) has reshuffled status orderings in workplaces. A simple but far-reaching sociological observation that goes back to the late Roger Gould is relevant here: two people who are similar in status are especially prone to conflict – sometimes dangerous conflict, as my co-authors and I found in a study of collisions in Formula One racing. Without a hierarchy to normalize the interactions of these two people, competition (for influence, for instance) can escalate quickly into conflict. How does F1 racing relate to leadership in virtual spaces? I see three connections:

First, a transition to virtual meetings may lead one colleague, who had been doing well face-to-face, to now do much less well online, while another colleague who wasn't so effective in face-to-face meetings now does significantly better online. So, the recent shock ends up equating two individuals in status who were previously differentiated. Conflict isn't too far away.

Second, a shift to virtual leadership may bring together two individuals who were dominant in their previously separate environments, but who are now thrust together as near-equals (e.g., management may decide it's a great idea to scale up the size of teams because travel costs are now at zero), so an effort to get new synergies actually produces negative synergies.

Third, among those who are already close in status, the threat of a continuing pandemic (soaking up time and energy and resources) may throw gasoline on a simmering fire between two near-peers in status, catalyzing local hostilities that were previously latent. Energy levels are drawn down, patience is thinned, and again conflict is all the more likely to ensue.

Each of these possibilities – independently or in combination – calls for more reflection on how we lead others, and on how we lead ourselves. We need more self- and situational-awareness, to keep from misinterpreting and overreacting to the noisy signals emitted in strained, online interactions. Some thoughts on this, which my collaborators and I developed out of the Formula One study before the pandemic, are even more relevant now.

## **2 // What kind of skills do managers need and therefore should the personnel development of the future look like in companies?**

One vital skill, and part of the solution to the foregoing issues, is the capacity to give and receive help. Actually, this is more than a skill; it's an attitude and set of learnable behaviors – all of which in the midst of the pandemic has become jurgally important. A protracted run of remote work has clearly taken its toll on people and organizations. In response to this, my colleague Gianluca Carnabuci has developed a social-science-based approach to restoring human connection, trust, and engagement amidst virtual work. I'm very enthusiastic about this and keen on seeing how far it will go. What's self-evident is that a new approach to giving and receiving help is necessary. In the past, we supported our colleagues spontaneously, around the water cooler or espresso machine. Stripped of these opportunities, many have sought to replicate past experience online, around (what's turned out to be) boring rituals like "virtual coffees." These are at best unsatisfying substitutes. Essential in an online environment, as Carnabuci has shown, is an approach that makes it easy – and authentic – to offer mutual support that's structured, time-bound, and energizing. He has found ways to engage managers and executives in intense and focused bursts of help exchange through a format known as the Help Workout Exercise. And he's also found ways to teach leaders how to ask for help, which help requests are productivity-enhancing and which are not, and how to elude the dangers of over-helping. There's perhaps nothing more draining than a social butterfly who zealously tries to help in an unfocused way. So, I believe skill in giving and receiving help also entails a strong dose of self-discipline. This brings us to the topic of sustainability, our next theme.

## **3 // How should HR departments integrate sustainability into their work?**

We typically think of sustainability at the (macro) levels of the society or of the firm. Young people are leading protests for climate justice. Regulators are busy setting new sustainability reporting frameworks and policies. But there's also a clear need to bring sustainability to the micro-level, to the individual. My colleague Eric Quintane has fascinating research pinpointing when workers

experience their work as unsustainable. Quintane (in joint work with Claudia Estévez-Mujica) developed an inventive research design which showed that burnout, captured by the two dimensions of exhaustion and disengagement, is traceable to measurable patterns in email networks.

Two findings strike me as most salient: first, the more employees are intertwined in reciprocal exchanges with their superiors via email, the higher their risk of burnout. Lots of back-and-forth via electronic exchange with bosses is an early admonition, and one that's relatively easy for attentive (but not intrusive) HR colleagues to detect. Reciprocal exchanges may go hand-in-hand not just with employees getting absorbed by their bosses, but also with an absence of the more energizing face-to-face encounters that seem to me more congenial to workplace flourishing. Second, and quite surprisingly, Quintane's models reveal that sending emails after hours is associated with a lower probability of burnout. One implication of this result is that a precipitous drop in after-hours communication portends imminent disengagement and/or exhaustion. (Needless to add, such a pattern shouldn't be met with an exploitative expectation to continue to work after hours!) What I find especially exciting about Quintane's research is that, without venturing in any way into the content of email exchanges, HR leaders can discern and move on early warning signs of unsustainable work patterns. One of the most promising future steps for business schools and HR departments is, I believe, to join forces in collecting, analyzing, and acting on personnel data valuable for making individual careers more sustainable.

**4 // You currently have 612 students from 84 different countries around the world enrolled at ESMT: What do these junior employees expect from their future employers and how important is sustainability?**

A defining characteristic of younger generations is that they're environmentally conscious. They believe that the values of their employer should match, or at least closely approximate, their personal values. They're also more likely to choose their job based on the company's sustainability track-record. Their understanding of sustainability is wide, and includes issues such as gender equality and diversity. We see these values expressed not only in opinion surveys, but also in the actual behaviors. Take the examples of youth protests worldwide or the climate court cases brought (and won) by young activists.

Here, I'll lean directly on aspirations my colleagues have recently articulated: At ESMT, we have recently announced ASPIRE, a new strategy by which we will become one of the leading business schools in sustainability. Our aim is to strengthen our faculty in sustainability topics and develop our sustainability initiatives. These include the Sustainable Business Roundtable, a peer-to-peer learning network of international companies, and the Climate Governance Initiative Germany, a network we co-started with the German Council for Sustainable Development (RNE) and Board Academy e.V., which works to mobilize non-executive directors and supervisory board members

on business models that embrace ambitious climate policy. We also wish to advance campus initiatives, such as sustainability ambassadors, carbon accounting or the Net Impact Club.

**5 // You work at ESMT, Germany's number 1 business school and Europe's 7th, according to the Financial Times: What are the goals of the school, what insights do you already have on the subject of sustainable leadership and sustainable people management?**

Aligned with these endeavors, we are working on the topics of sustainable leadership in close cooperation with the companies. For instance, we've hosted one of our Sustainable Business Roundtables on implementing sustainability in HR. Human resource practitioners exchanged best practices and challenges with sustainability managers from leading international companies. This is because we see our role not only as conducting research and offering research-driven recommendations that can be applied in practice, but also as fostering collaboration and exercising thought leadership in sustainability. We invite any interested companies to join the Sustainable Business Roundtable network in preparation for the next sustainability.



# Survey Ergebnisse

## Auf dem Weg zu einer nachhaltigen HR-Arbeit:



**83 %** der Befragten sagen, dass Unternehmen nachhaltig agieren müssen, um auf dem Bewerbermarkt die besten Fachkräfte ansprechen zu können.



**86 %** der Befragten finden das Thema Nachhaltigkeit im HR-Bereich (sehr) wichtig.



**88 %** denken im Hinblick auf Qualifizierungsmaßnahmen auch an das Thema Nachhaltigkeit.

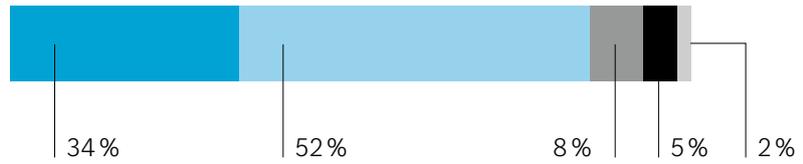
# #5 Gelebte Nachhaltigkeit im HR-Bereich

Wie wichtig ist das Thema Nachhaltigkeit im HR-Bereich Ihres Unternehmens?

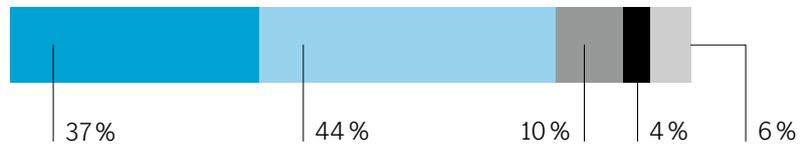


86%

**SINGLE CHOICE**

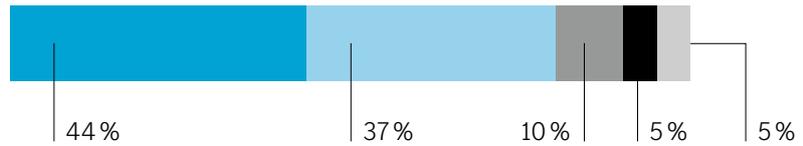


Personalmarketing



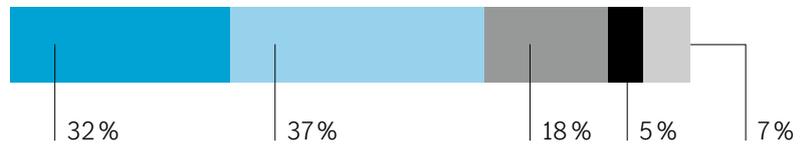
81%

Recruiting



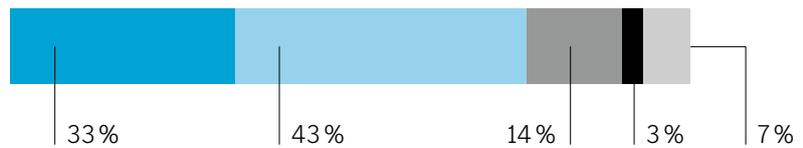
81%

Personalplanung



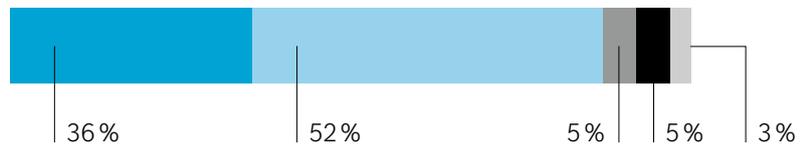
69%

Onboarding



76%

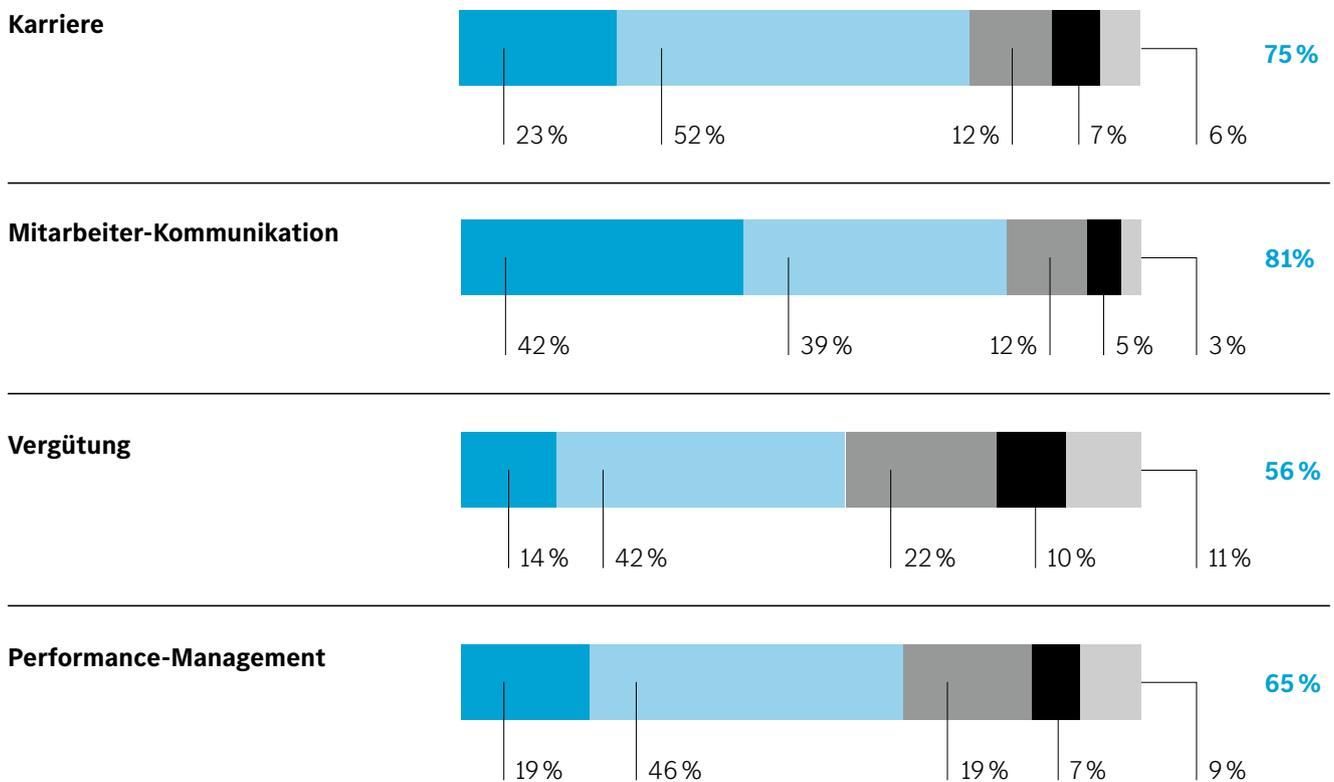
Qualifizierung



88%

■ sehr wichtig ■ wichtig ■ unwichtig ■ sehr unwichtig ■ neutral

86 % der Teilnehmer denken, dass das Thema Nachhaltigkeit (sehr) wichtig im HR-Bereich ist. Insbesondere im Bereich Qualifizierung der Mitarbeiter (88 %).

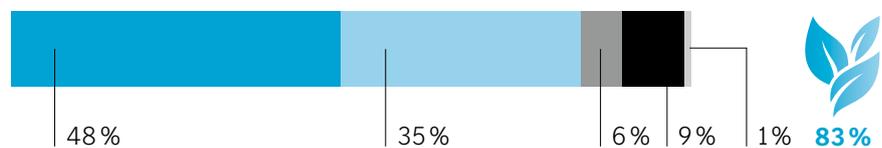


# #5 Gelebte Nachhaltigkeit im HR-Bereich

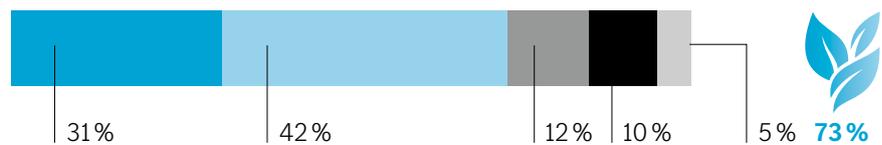
Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen zu?

SINGLE CHOICE

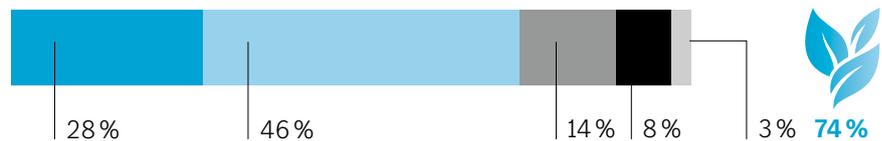
Unternehmen müssen sich nachhaltig verhalten, um auf dem Arbeitsmarkt um qualifizierte Fachkräfte konkurrieren zu können.



Nachhaltigkeitsaspekte sollten Teil von Zielvereinbarungen mit Führungskräften und Mitarbeitern sein.



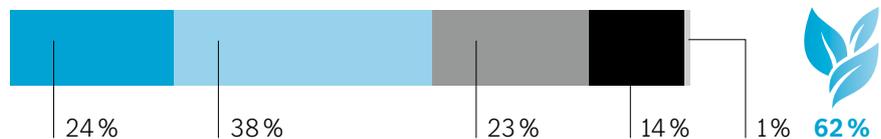
Um nachhaltiger agieren zu können, benötigen Mitarbeiter und Führungskräfte zusätzliche Qualifizierungen.



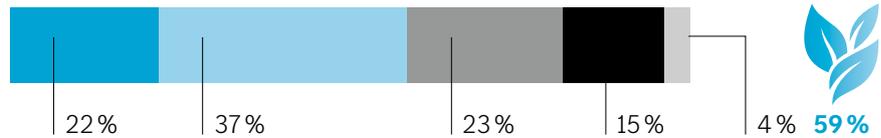
■ stimme voll und ganz zu ■ stimme eher zu ■ stimme eher nicht zu ■ stimme überhaupt nicht zu ■ neutral

83% der Befragten stimmen zu, dass sich Unternehmen nachhaltig verhalten müssen, um auf dem Arbeitsmarkt um qualifizierte Fachkräfte konkurrieren zu können.

Nachhaltigkeit spielt bei allen HR-Aktivitäten meines Unternehmens eine Rolle.



Variable Vergütungen sollten an Nachhaltigkeitsaspekte geknüpft sein.



Die HR-Abteilung sollte im Unternehmen ein Treiber für Nachhaltigkeit sein.

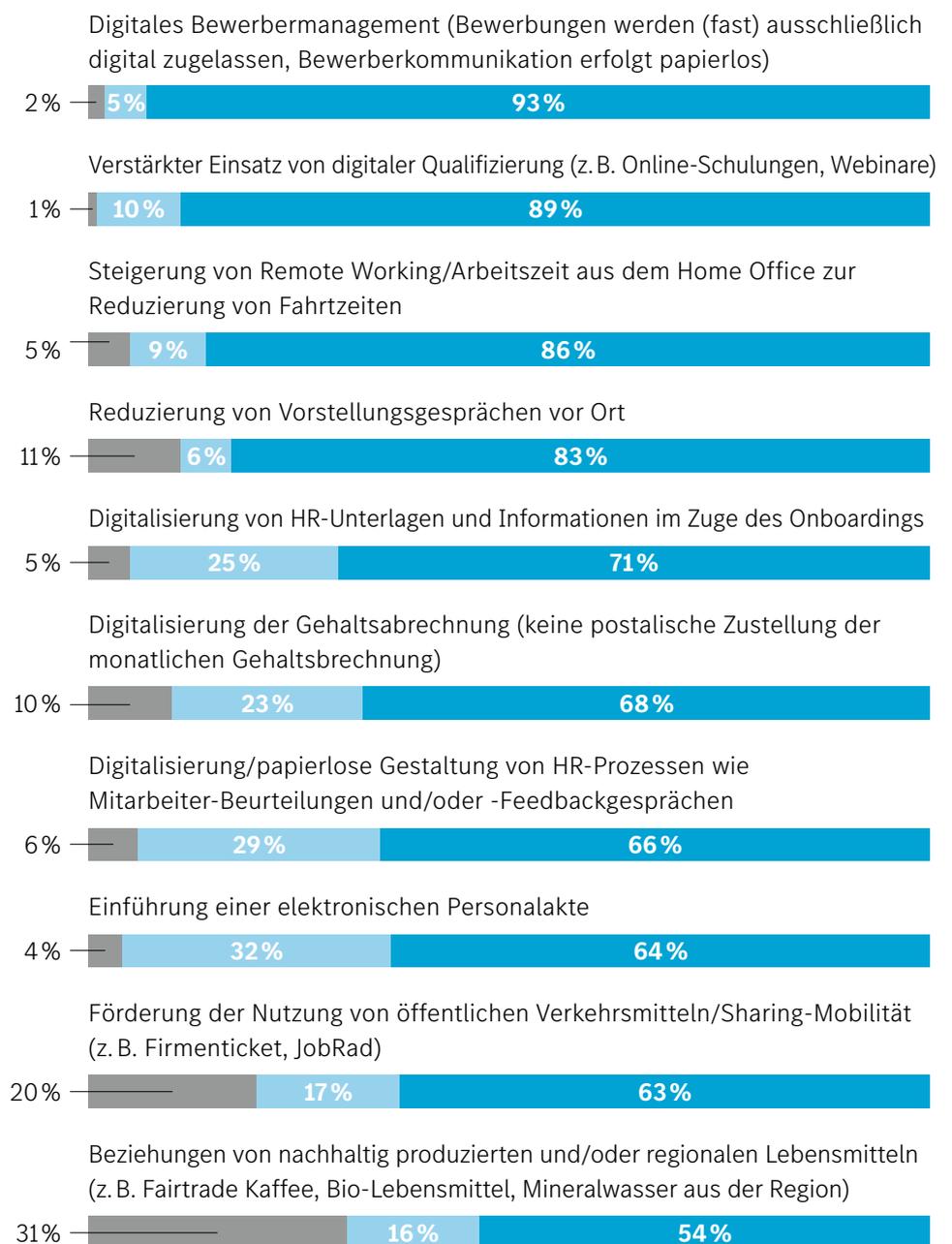


# #6 Nachhaltigkeits-Maßnahmen

Digitale Bewerbungsprozesse, digitale Qualifizierungsmaßnahmen und Remote-Arbeiten sind bereits in mehr als 80 % der HR-Abteilungen der Unternehmen der Befragten umgesetzt.

## Welche Maßnahmen setzt Ihr HR-Bereich in Sachen Nachhaltigkeit bereits um?

MULTIPLE CHOICE



■ Maßnahme wird bereits umgesetzt ■ Maßnahme ist in Planung ■ Maßnahme ist nicht relevant/geplant

Maßnahmen wie die Verankerung von Nachhaltigkeitszielen in der HR-Strategien oder die Berücksichtigung in Vergütung/Zielvereinbarung werden als weniger relevant angesehen.

**Welche Maßnahmen setzt Ihr HR-Bereich in Sachen Nachhaltigkeit bereits um?**

**MULTIPLE CHOICE**

Digitalisierung der regelmäßigen Prüfung von Mitarbeiter-Führerscheinen für die Nutzung von Dienstwägen



Zuzahlung/Vergünstigungen bei Hybrid- und/oder Elektrodienstwagen



Die Organisation von Fahrgemeinschaften für Mitarbeiter



Explizite Verankerung von Nachhaltigkeit in der HR-Strategie



Andere Maßnahmen



Mitarbeiter-Mobilisierung, z. B. in Form von kleinen Wettbewerben (Müllsammel-/Baumpflanz-Wettbewerb)



Anbieten eines „Mobilitätsbudgets“, z. B. als Alternative zu einem Dienstwagen



Ausschließliche Bereitstellung von Hybrid- und/oder Elektrodienstwagen als Poolfahrzeuge



Berücksichtigung von Nachhaltigkeit bei Zielvereinbarungen/Vergütung (z. B. Nachhaltigkeits-KPI in der Zielvereinbarung)



Zitat

” Bei **Mercedes-Benz** wollen wir nachhaltig wirtschaftlich Wert schaffen und berücksichtigen dabei ökologische und gesellschaftliche Wirkungen. Mit unserer nachhaltigen Geschäftsstrategie verankern wir **Nachhaltigkeitsthemen** mitten in unserem täglichen Geschäft.

Pia Simon  
Head of Integrity & Sustainability Management  
Mercedes-Benz Group AG

# Survey Ergebnisse

## Allgemein gilt:



Nachhaltigkeit ist mittlerweile mehrheitlich fest verankert in Unternehmen (**82%** der Befragten).



Allerdings haben insbesondere mittelständische Unternehmen weniger oft konkrete Ziele definiert (**67%**).



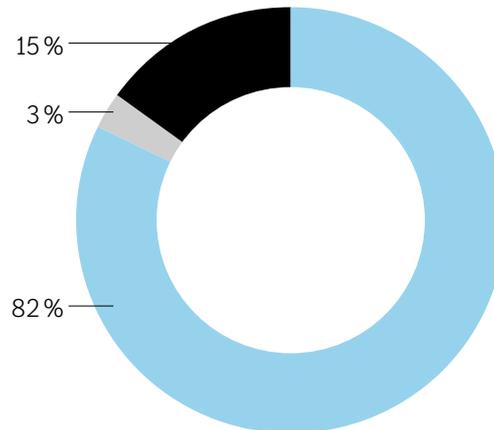
Noch vor Energieeinsparungs-Maßnahmen setzen Unternehmen auf soziale Nachhaltigkeit: ethische Standards, Führung, Mitarbeiter-Fortentwicklung, Ausbildungsstandards etc.

# #2 Nachhaltigkeitsstrategie

Während das Thema Nachhaltigkeit in 82 % der Unternehmen der Befragten fest verankert ist, geben nur 67 % an, dass sich ihr Unternehmen auch Nachhaltigkeitsziele gesetzt habe

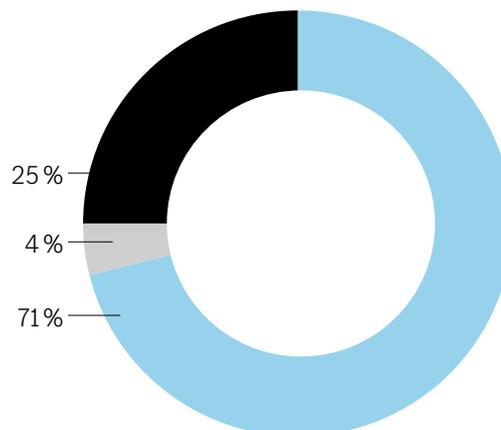
**Ist das Thema Nachhaltigkeit in Ihrer Unternehmensstrategie verankert?**

**SINGLE CHOICE**



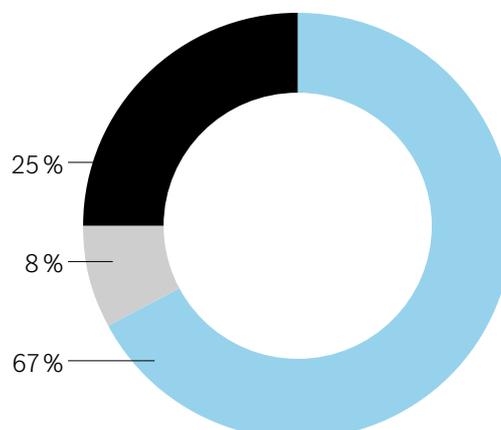
**Ist das Thema Nachhaltigkeit in Ihren Unternehmenswerten verankert?**

**SINGLE CHOICE**



**Hat sich Ihr Unternehmen Nachhaltigkeitsziele gesetzt?**

**SINGLE CHOICE**



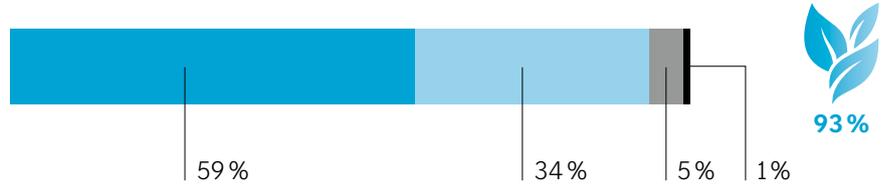
■ nein ■ neutral ■ ja

Durchschnittlich 89 % der Teilnehmer denken, dass ihr Unternehmen im Sinne der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit agiert.

### Ökonomische Nachhaltigkeit

Wir zielen auf eine nachhaltige, positive Entwicklung, die es uns ermöglicht, in unsere Zukunft zu investieren und unserer Mitarbeiter zu fördern, dabei auch weitere Arbeitsplätze zu schaffen.

**SINGLE CHOICE**



### Ökologische Nachhaltigkeit

Wir verfolgen einen klaren Anspruch an uns selbst, innerhalb unseres Unternehmens und mit unseren Produkten und Leistungen dazu beizutragen, natürliche Ressourcen zu schonen.

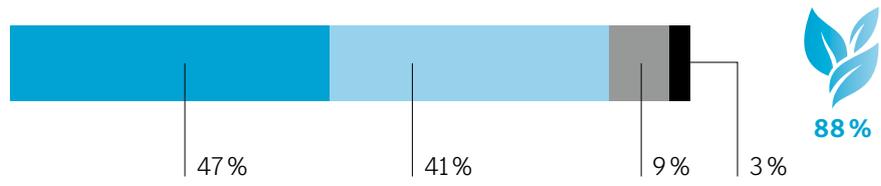
**SINGLE CHOICE**



### Soziale Nachhaltigkeit

Gleichzeitig wollen wir uns auch mit der Kraft und den Kompetenzen unserer Mitarbeiter für gesellschaftliche Belange in den Regionen, in denen wir aktiv sind, einsetzen.

**SINGLE CHOICE**



■ sehr nachhaltig ■ eher nachhaltig ■ eher nicht nachhaltig ■ überhaupt nicht nachhaltig

# #3 Nachhaltigkeitsziele

Mehr als 50% der Teilnehmer streben die CO<sub>2</sub>-Neutralität oder die Verringerung ihres Ausstoßes an. Um diese Ziele zu erreichen, wollen sie in Menschen und Mitarbeiter investieren.

## Welche Nachhaltigkeitsziele hat sich Ihr Unternehmen gesetzt?

Die häufigsten Nennungen in den blauen Kästen: 1. Platz oben, 2. Platz Mitte, auf dem 3. Platz genannt unten

OPEN TEXT

### CO<sub>2</sub>-Neutralität(-ziel)/Reduktion

// „CO<sub>2</sub>-Fußabdruck verringern durch Bäume pflanzen.“

// „CO<sub>2</sub>-neutral bis zu einem bestimmten Zeitpunkt.“

// „CO<sub>2</sub>-Neutralität bis 2035.“

// „Reduzierung von CO<sub>2</sub>.“

// „CO<sub>2</sub>-neutral bis 2025.“

„U. a. bis 2030 wird die Fraport AG die CO<sub>2</sub>-Emissionen im Konzern und am Standort Frankfurt deutlich senken. **Das Ziel:** Der Gesamtkonzern verringert die Emissionen auf 125.000 Tonnen CO<sub>2</sub>, in Frankfurt auf 80.000 Tonnen pro Jahr. <https://www.fraport.com/de/>“

### Menschen und Mitarbeiter (soziale Nachhaltigkeit/Standards; Führung/ Mitarbeiterentwicklung/Ausbildung; Bildung; Arbeitsplatzsicherheit; Ethik)

„Das Gesamtunternehmen (Geschäftsleitung, Führungskräfte sowie Mitarbeiter) zu entwickeln. Aktuell haben wir ein Führungskräfteentwicklungsprogramm gestartet, welches die gesamte Führungsmannschaft u. a. darin schult, die Mitarbeiter für die Zukunft des Unternehmens zu fördern und weiterzuentwickeln.“

// „Stärkung der Ausbildung um dem Facharbeitermangel zu begegnen.“

// „Soziale Mindeststandards (global).“

// „Sicherheit am Arbeitsplatz.“

// „Sustainable Leadership, Employer for Choice.“

### Energieeinsparungen/Nachhaltiges Energiemanagement (Strom sparen)

// „Herabsetzung des Energieeinsatzes, insbesondere Strom.“

// „Weniger Papier- und Energieverbrauch.“

// „Energieeinsparung.“

// „Energieverbrauch senken.“

// „Energie spendend.“

// „Nachhaltiges Energiemanagement.“

// „Senkung Energiekosten.“

## Welche Nachhaltigkeitsziele hat sich Ihr Unternehmen gesetzt?

OPEN TEXT

### Produkte (Nachhaltige Produktentwicklung/Portfolio; cradle-to-cradle (Kreislaufwirtschaft); Unabhängigkeit von Rohöl; ressourcenschonend; Recycling Materialien)

- // „Nachhaltigkeit bei der Entwicklung der neuen Produkte.“
- // „Unabhängigkeit von Rohöl in der Herstellung unserer Produkte.“
- // „Primär produktbezogene Ziele. Gesamtunternehmen definiert aktuell das Thema als Erweiterung der Strategie.“
- // „Ressourcenschonende Produkte.“
- // „Produkte.“
- // „Steigerung der nachhaltigen Produktvielfalt.“
- // „Recyceltes Material einsetzen.“
- // „Produkte Cradle-to-cradle fähig produzieren.“

### Ressourcen schonen (nachhaltige Nutzung; alternative Rohstoffe)

- // „Im Bereich Ressourcennutzung intern, aber noch mehr mit Blick auf nachhaltige Landwirtschaft und deren Technologie.“
- // „Reduktion des Einsatzes von natürlichen Rohstoffen.“
- // „Second Life Strategie von Geräten.“
- // „Alternativen zu Rohstoffen, die nicht nachhaltig sind.“
- // „Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen.“
- // „Vernünftiger Umgang mit allen Ressourcen.“
- // „Ressourcen schonen.“

### Supply Chain (Transparenz; City logistics; Green cargo city)

- // „Mehr Transparenz innerhalb der Lieferkette.“
- // „Diese sind in unserem Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Daher hier nur Stichworte. Wesentliches Merkmal unserer Strategie ist Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit. Das umfasst bspw. die Lieferketten, Ethik und Integrität, Führung und Nachhaltigkeit.“
- // „City Logistics in Großstädten und Nachbarschaftshilfen.“
- // „Regionalität.“
- // „Und diverse Ziele im Bereich Supply Chain.“

### Abfallmanagement (Reduktion und Recycling/Recycling von Materialien; Papier sparen; plastikfrei)

- // „Reduzierung Abfall.“
- // „Abfallreduktion bzw. Verwendung recycelbarer Stoffe.“
- // „Recycling (Aluminium wieder verwenden).“
- // „Plastikfrei bis 2023.“
- // „Abfall trennen.“
- // „Recycling-Kreislauf verbessern.“

# Interview // Prof. Dr. Wilfried Mödinger



5 Fragen an Prof. Dr. Wilfried Mödinger, Leiter Institute of Sustainable Leadership an der [Steinbeis Hochschule Berlin](#) zum Thema Nachhaltigkeit:

## **1 // Was sind Ihre Empfehlungen im Hinblick auf Nachhaltigkeit für HR-Bereiche in Unternehmen?**

Unsere Studienergebnisse zeigen, dass Führung, die auf die Entwicklung von Potenzialen von Mitarbeitern und Organisationen achtet, sehr erfolgreich ist. Auf dieser Basis haben wir das Programm „Zukunft führen“ mit drei Schritten entwickelt: 1. Was ist die Anforderung der Zukunft? 2. Welche Potenziale brauchen die Mitarbeiter dafür? 3. Wie lassen sich diese Potenziale entwickeln? Es geht also nicht nur um die Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen – z. B. wie schreibe ich einen Nachhaltigkeits-Bericht, sondern um die Entwicklung von persönlichen und organisatorischen Möglichkeiten, dass Mitarbeiter diese selbstorganisiert und im Team umsetzen. Das hat mit Werten zu tun: Wenn Führungskräfte den Mitarbeiter ermöglichen, ihre Werte in ihren Aktivitäten umzusetzen, dann entwickeln diese die schöpferischen Fähigkeiten, selbstständig und selbstorganisiert Lösungen zu finden und umzusetzen. Dann funktioniert auch der Dreiklang von Ökonomie, Ökologie und Sozialem.

## **2 // Welche Erwartungshaltung haben heutzutage junge Fachkräfte an ihre künftigen Arbeitgeber und welche Fähigkeiten bringen diese bereits mit ins Unternehmen?**

Vor ein paar Jahren habe ich ein Logistik-Unternehmen begleitet, das ein gewaltiges Nachwuchsführungskräfte-Programm durchgeführt hat.

Als es dann zum Schwur kam und diese Nachwuchsführungskräfte sich für eine Führungsstelle in einem der Logistikzentren entscheiden sollten, haben alle einen Rückzieher gemacht. Keiner dieser jungen Generation wollte bis abends um 21.00 Uhr „die Platte putzen“ und für die umfassenden Aufgaben eines Logistikzentrums verantwortlich sein. Führungskräfte der jüngeren Generation bringen einen ganzheitlichen Blick für ein Unternehmen, für die

Menschen und für sich selbst mit! Sie sind sehr reflektiert und entscheidungsstark. Wir haben diese nachfolgende Generation gefragt, wie sie sich Führung vorstellen, welche Anforderungen sie an sich selbst haben. Dabei haben wir eine Teamlösung gefunden. Viele der nachfolgenden Generationen sind daran interessiert, nicht nur eine Rolle oder Funktion auszufüllen, sondern darin auch mit den persönlichen Werten und Überzeugungen als Person vorzukommen. Das kann man nicht als etwas Selbstverständliches voraussetzen. Die Wertschätzung, Achtsamkeit und Achtung von Menschen ist deshalb für die Zukunft eines der wesentlichen Kriterien für Führung.

**3 // Prof. Dr. Mödinger, Sie gründeten bereits 2009 das Institute of Sustainable Leadership an der Steinbeis Hochschule Berlin: Wie kann Führung nachhaltig gelingen?**

Nachhaltige Führung gelingt dann, wenn Führungskräfte in ihrem Denken und Handeln zukunftsfähig sind. Der englische Begriff „sustainable“ wird nicht nur mit dem deutschen Wort nachhaltig übersetzt, sondern auch mit dem Begriff „zukunftsfähig“! Ich habe vor kurzem den CEO eines weltweit aktiven mittelständischen Unternehmens getroffen, ein sehr erfolgreicher Unternehmer aus Stuttgart. Er hat eine ganz einfache Übersetzung für Nachhaltigkeit. Er sagte: „Nachhaltig unternehmerisch tätig sein heißt für die Enkelkinder unternehmerisch tätig sein!“ Das ist eine einfache aber klare Definition: Wir arbeiten nicht nur für das Geld und die Steigerung des Unternehmenswertes heute, sondern für eine Welt, in der dies auch noch in Zukunft möglich ist. Das ist eine Einstellung, eine klare Denkhaltung, aus der viele konkrete Führungs- und Unternehmensaktivitäten folgen, z. B. wann und wie kann ein Unternehmen CO<sub>2</sub>-neutral werden? Wie werden Beziehungen zu Mitarbeitern nachhaltig gestaltet? Und vieles mehr.

**4 // Was sind die Herausforderungen für Führungskräfte in den kommenden Jahren? Was kann zum Erfolg beitragen?**

Zu denken! Die größte Herausforderung ist, dass Führungskräfte eigenständig denken und nicht nur händierend nach neuen Führungswerkzeugen suchen. Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dass die Produkte, die sie bisher produziert haben, in fünf oder zehn Jahren nicht mehr gebraucht werden. Wir erleben diese Herausforderung momentan in der Automobilwirtschaft: Produkte von Zulieferer-Betrieben werden für elektrische oder selbstfahrende Autos gar nicht mehr benötigt. In solchen Momenten zeigt sich, welches Unternehmen nachhaltig denkt und agiert: Man kann dieses Problem mit der Brechstange lösen, ohne Rücksicht auf Verluste, Mitarbeiter entlassen etc. Oder aber man kann es nachhaltig angehen und das Thema versuchen zu lösen: Gemeinsam nach anderen Potenzialen bei Menschen und Maschinen suchen, die man für eine erfolgreiche Veränderung braucht. Nachhaltig denkende Führungskräfte schaffen zusammen mit Gesellschaftern und Belegschaft in solchen Situationen auch sogar die „Neuerfindung“ ihres Unternehmens, indem ganz andere Produkte für die Zukunft entwickelt und erfolgreich verkauft werden. Dazu gibt es gute Beispiele aus der Geschichte. Ich war beispielsweise 2018 mit einem Unternehmen weltweit unterwegs. Wir haben Führungskräfte nach den Werten in ihrer Kultur gefragt. Nicht immer hat man die gleichen Worte benutzt. Aber so manches chinesische Wort hatte – nicht auf den ersten, aber auf den zweiten Blick – einen sehr ähnlichen Inhalt zu Begrifflichkeiten, die deutschen Führungskräften wichtig erscheinen!

**5 // Sie agieren mit Ihrem Institut weltweit: Worin bestehen Unterschiede auf den Kontinenten, worin Gemeinsamkeiten im Anspruch an eine nachhaltige Führung?**

Was ist also die Anforderung in internationalen Kulturen, gerade auch im Blick auf Nachhaltigkeit? Zu hören und zu reden und daraus einen Dialog werden zu lassen. Zahlreiche Nachhaltigkeitsthemen werden in unterschiedlichen Kulturen anders bewertet, z. B. in Indien. Länder wie Indien beanspruchen längere Übergangszeiten. Das hat aus ihrer Perspektive vielleicht seine Berechtigung, bringt uns aber nicht weiter! Wir müssen miteinander reden und uns gegenseitig verstehen. Daraus entsteht ein Gespräch, bei dem die Nachhaltigkeit in verschiedenen Kulturen Schritt für Schritt umgesetzt wird.



# Warum Nachhaltig- keit in der HR?

- ” // Nachhaltigkeit ist unter den 5 Top-Themen für junge Leute, damit absolut wichtig im Employer Branding.
- ” // HR muss Vorbild sein: Deshalb muss HR eigene konkrete Maßnahmen zum Thema Nachhaltigkeit im HR-Bereich implementieren.
- ” // Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Bestandteil der Zukunft. Insbesondere für jüngere Generationen. Unternehmensbindung gestaltet sich also schwierig, wenn Ressourcen wie Mensch oder Natur verschlissen würden. Dies nicht nur im Hinblick auf die Nachhaltigkeit, sondern generell hinsichtlich der sozialen Verantwortung.
- ” // Nachhaltigkeit ist wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie! Sustainability-Koordinatoren aus unterschiedlichen Fachbereichen bringen das Thema in die Themen- und Fachbereiche des gesamten Unternehmens.
- ” // Der jeweilige kontextuelle Rahmen ist relevant. Beispielsweise bedeutet nachhaltiges Managen, übergreifend für alle Fachbereiche nachhaltig zu denken und zu agieren. Im Hinblick auf die Unternehmenskultur sind Schulungen und Trainings nicht für alle Bereiche relevant.
- ” // Die Frage ist: Wie können wir im Rahmen der gesamten Wertschöpfungskette zur Nachhaltigkeit beitragen? In Bezug auf HR: Unternehmenskultur, Employer Journey...

# Interview // Ingo Steinicke

5 Fragen an Ingo Steinicke, Head of Human Resources bei der [Mercedes-Benz Consulting GmbH](#)



**1 // Mal ganz ehrlich: Haben Sie die Ergebnisse Ihrer Umfrage überrascht?**

Nein, nicht wirklich. Das Thema wird – unabhängig von HR – sowohl in der Gesellschaft als auch in den Unternehmen immer bedeutender. Warum sollte dies dann für den HR-Bereich und potenzielle Bewerber sowie Mitarbeiter nicht auch der Fall sein?

**2 // Sie sind mit mehr als 340 Mitarbeitern ein mittelständisches Beratungs- und Trainingsunternehmen, auch mit Kunden aus dem Mittelstand: Wie stark spielt das Thema bei Ihren Kunden eine Rolle und was passiert bereits in deren HR-Bereichen zum Thema Nachhaltigkeit?**

Wenn ich mit unseren Beratern und Trainern spreche wird klar, dass in allen Unternehmen, mit denen wir in Kontakt sind, Nachhaltigkeit vorangetrieben wird und auch schon einige Maßnahmen laufen, aber es gibt auch noch Potenzial. Die Bedeutung wird aber definitiv erkannt und auch der HR-Bereich macht sich mehr und mehr Gedanken darüber, wie er die Gesamtunternehmensstrategie auch im Hinblick auf das strategische Thema Nachhaltigkeit unterstützen kann. Hier denken einige an Qualifizierungen, andere nehmen es bereits ins Onboarding neuer Beschäftigter mit als Thema auf – wie wir auch.

**3 // Und was tun Sie ganz konkret in Sachen Nachhaltigkeit in Ihrem HR-Bereich der Mercedes-Benz Consulting GmbH?**

Wir haben Vieles, aber an dieser Stelle nur mal einige wichtige Aspekte: Es gibt eine spezifische Qualifizierung von HR zum Thema Nachhaltigkeit. Wir sind mittlerweile auch HRMgreen zertifiziert. Wir bringen uns in den internen MC-übergreifenden Sustainability Circle ein, der das Thema intern aktiv treibt und Aktivitäten für unsere Belegschaft zugunsten der Gesellschaft oder der Umwelt organisiert. Wir haben unsere HR-Prozesse nahezu zu 100 Prozent digitalisiert und können im Remote-Arbeiten auf alle notwendigen Unterlagen online und sicher zugreifen – das papierlose Büro ist für uns der Alltag.

Auch unsere Mitarbeiter erhalten jederzeit per Click alle für sie wichtigen Informationen: ob zu Arbeits- und Projektzeiten, Schulungen, digitale Krankmeldung bis zum Gehaltszettel etc.

Und uns ist wichtig, wie es unseren Mitarbeitern geht: Dafür gibt es mehrmals im Jahr Umfragen und davon leiten wir dann Maßnahmen ab. „Employee Centricity“ ist nicht nur der Name eines internen Workstreams, bei dem wir u. a. zusammen mit dem Betriebsrat und anderen Bereichen entwickeln, sondern wir wollen uns auch daran messen lassen.

**4 // Welche Rolle wird Nachhaltigkeit Ihrer Meinung nach in der Fachkräftegewinnung in Zukunft spielen?**

Nachhaltigkeit aus ökologischer und sozialer (mitarbeiterbezogener) Sicht ist für Bewerber und unsere Belegschaft schon heute bedeutend und es wird auch noch an Bedeutung gewinnen: Ich bin davon überzeugt, dass bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber – sowohl für Bewerber als auch im Hinblick auf die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – das Thema glaubwürdige Nachhaltigkeit im Sinne von, was tut das Unternehmen konkret für die Umwelt und wie geht es mit seiner Belegschaft um – ein wesentliches Kriterium ist.

**5 // Zum Schluss: Mercedes-Benz Consulting GmbH wird im Jahr 2022 25 Jahre alt. Wie wird HR das Unternehmen in seiner Entwicklung weiter unterstützen?**

MC setzt seit Jahren schon auf die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit, die wir alle weiterhin aktiv besetzen und ausbauen wollen. Wir von HR haben dabei unseren Fokus auf Ökologie und unsere heutigen und künftigen Beschäftigten. Wir haben noch viele innovative Ideen, wie wir die weitere gute Entwicklung unseres Unternehmens unterstützen können.



# Wie setzt HR Nachhaltig- keit um?

- ” | // Nachhaltigkeit gehört auch in die Zielvereinbarungen!
- ” | // Nachhaltigkeit muss vorgelebt werden! Qualifizierungen sind sinnvoll!
- ” | // Im Onboarding neuer Mitarbeiter ist das Thema Nachhaltigkeit bereits enthalten.
- ” | // Nachhaltigkeit in der HR bedeutet für uns: Digitale Prozesse vom Bewerbungsprozess bis zum Gehaltszettel.
- ” | // Nachhaltigkeit in unserem Unternehmen bedeutet: Moderne technische Ausstattung an den Arbeitsplätzen sowie eine Mischung aus remote Arbeiten wie auch Präsenz. Wünschenswert ist in Zukunft, dass an einigen Tagen in der Woche in Präsenz im Büro gearbeitet wird.
- ” | // Qualifizierungen für Führungskräfte sind sehr sinnvoll, zur Sensibilisierung und wie man Nachhaltigkeit in den einzelnen Bereichen verankern kann bzw. Mitarbeiter dafür gewinnt und mit Beispielen konkretisieren. Aber auch E-Learnings zum Thema Nachhaltigkeit sind für Führungskräfte und Mitarbeiter sehr sinnvoll.
- ” | // Digitalisieren, was zu digitalisieren ist! Möglichst 100 % digitale Prozesse.

# Interview // Helene Prölß



5 Fragen an Helene Prölß, Gründerin und Leiterin der Non-Profit-Organisation „[managerohnegrenzen](#)“ mit Sitz in Stuttgart. Fokus der NGO ist es, Wirtschafts-Know-how an Start-ups sowie kleine Unternehmen in Afrika zu vermitteln. „Manager ohne Grenzen“ verstehen sich als Partner für nachhaltiges Wirtschaften.

## 1 // Was ist für Sie Nachhaltigkeit?

Auf den Punkt gebracht ist es für mich: „Ein dauerhafter Erhalt eines Systems ohne zerstörerische Anteile“!

## 2 // Was wären mögliche zerstörerische Anteil in einem System?

Ganz traditionell betrachtet: Das Abholzen von Wald kann zerstörerisch sein. Wenn es aber in Grenzen passiert, der Wald durch Wiederaufforstung als System weiterbesteht, sich regenerieren kann und nachwächst, dann wird das natürliche System Wald erhalten und das Abholzen ist nicht zerstörerisch.

Zerstörerisch kann aber auch bedeuten, Communities in Entwicklungsländern Care Pakete zu senden, ohne ihnen eine Chance zu geben, sich unabhängig zu entwickeln. Damit bleiben sie am Tropf.

Und noch ein Beispiel: Plastik ganz zu ersetzen ist gut. Aber wo das nicht möglich ist, muss Plastik mindestens recycelbar sein. Der gute Anteil im System muss überwiegen. Das ist das Ziel von Nachhaltigkeit.

## 3 // Was ist bei managerohnegrenzen nachhaltig?

Wir ermöglichen den dauerhaften Erhalt einer Gesellschaft. Denn managerohnegrenzen arbeitet seit mehr als 16 Jahren daran, Armut zu besiegen, indem es ein gesichertes, unabhängiges Existenzprogramm bietet. Dazu messen wir kontinuierliche unsere Wirkung.

Ziel unserer Anstrengungen ist es, dass sich immer mehr Menschen eine dauerhafte, unabhängige Existenz aufbauen können. Manchmal fehlt einer

guten Idee aber ein externer Blick und Spezial-Know-how wie kaufmännisches Wissen. Das bietet managerohnegrenzen klein- und mittelständigen Betrieben.

So wie in diesem konkreten Beispiel: Ein afrikanischer Start-up-Gründer hatte ein umweltschonendes Verfahren entwickelt und aus Müll Brennmaterial zum Kochen entwickelt. Ihm fehlte aber kaufmännisches Know-how und später Marketing-Kompetenzen sowie strategische Impulse. Durch unsere Unterstützung hat er nicht nur den Pandemie-Einbruch überlebt, sondern sein Geschäft etabliert und sogar vom UN-Flüchtlings-Camp im Norden von Uganda einen Großauftrag erhalten. Dies schont auch die Natur: Es hilft dabei, das Abholzen von Wäldern zu vermeiden.

Wir helfen Gründern sich zu behaupten. Über 500 Projekte in 40 Ländern haben wir und die Manager schon bewegt. Jährlich bewerben sich 200 Manager bei uns und wollen uns unterstützen. Wir könnten unsere Arbeit, die auch online erfolgt, weiter ausbauen, hätten wir selbst genug Manpower, dies zu bewältigen.

#### **4 // Was treibt Ihre Manager an, wenn sie sich bei managerohnegrenzen engagieren?**

Unsere Manager wollen in erster Linie der Gesellschaft etwas zurückgeben. Sie wollen ihre Erfahrung weitergeben. Aber seit geraumer Zeit gibt es daneben auch noch einen weiteren Grund: Sie wollen selbst beim Bewegen beteiligt sein, also nicht nur finanziell etwas „Gutes tun“. Denn viele haben gerade auch in Großkonzernen den Bezug zum ganzen Erfolg verloren. Sie vermissen, den Erfolg zu spüren. Sie sind so sehr mit intensiven, isolierten und partiellen Fragestellungen beschäftigt, dass sie die Freude, das Glück durch den Erfolg des gesamten Unternehmens oder Unternehmung nicht mehr spüren, wenn überhaupt nur abstrakt in Bilanzzahlen erahnen. Sie wollen dazu gehören, in einen überschaubaren Prozess eingegliedert und ein Teil des Ganzen sein. Sie wollen Erfolg und Misserfolg teilen, Freude über erfolgreiche Abschlüsse feiern und spüren, dass sie in einem Team von Menschen agieren, die ein gemeinsames Ziel anspricht und Neues bewegt. Das alles kann man in jedem Projekt von managerohnegrenzen spüren.

#### **5 // Was ist für Sie nachhaltige HR und was ist nachhaltiges Führen im NGO-Kontext?**

Nachhaltige HR sollte es ermöglichen, dass Führungskräfte ihre Wirkung und die des gesamten Teams wieder spürbar erleben. Und es sollte nachhaltiges Führen mit Verantwortung in allen Zusammenhängen und auf allen Unternehmenshierarchien ermöglichen. Wenn Verantwortung erkannt und bewusst gelebt wird, Eigenverantwortung übernommen wird – dann funktioniert auch alles andere: Es gibt mehr Motivation, mehr Energie, mehr Zielorientierung, mehr Selbstständigkeit, mehr Dynamik, Kreativität, Harmonie und am Ende des Tages auch bessere Lösungen! Alle ziehen an einem Strang und arbeiten in dieselbe Richtung. Verantwortung heißt der Zauberstab, nicht nur bei NGO-Projekten.

# Nachhaltige HR-Arbeit

## **Unsere Erfahrungswerte für eine nachhaltige HR-Arbeit**

Februar 2022

Unternehmen streben eine nachhaltige Entwicklung an. Damit sind auch alle Unternehmensbereiche dazu aufgerufen, ihre Tätigkeit zu reflektieren und gegebenenfalls im Hinblick auf Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln.

Unsere Studie ergab, dass sich HR-Bereiche als Treiber dieser Entwicklung positionieren bzw. dafür aufstellen können. Ziel der HR-Bereiche, die bereits aktiv Nachhaltigkeit bei sich implementieren und das Thema unterstützen, ist es, einen aktiven Beitrag zur langfristig erfolgreichen Geschäftsentwicklung der jeweiligen Unternehmen zu leisten. Hintergrund: Heutzutage kommt keine Unternehmensstrategie mehr an dem Thema Nachhaltigkeit vorbei: sei es aufgrund gesetzlicher Vorgaben wie aufgrund des Lieferkettengesetzes oder durch bewusste, Generationen übergreifende strategische Arbeit bzw. echte Überzeugung.

Wir haben für Sie unsere Erfahrungen im Hinblick auf Nachhaltigkeit in HR-Bereichen zusammengefasst.

Finden Sie hier bedeutende Maßnahmen zur nachhaltigen Ausrichtung Ihres HR-Bereiches.

Denn: Wir glauben an die Kraft von motivierten Menschen, die erst dafür sorgen, dass Nachhaltigkeit ihre Wirkung ganzheitlich im Unternehmen entfaltet.

## Erfolgsfaktor

## Hintergrund

---

### Analyse des Nachhaltigkeits-Ist-Zustands im Unternehmen

Es ist wichtig, dass Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie eines Unternehmens verankert ist, bevor HR beginnt, Maßnahmen zu initiieren, wie beispielsweise Qualifizierungen. Grund: Nur damit sind diesbezügliche Aktivitäten glaubwürdig bzw. authentisch und werden somit von der Belegschaft angenommen. Dies geht einher mit Aussagen des Managements bzw. der Gesellschafter („Tone from the top“).

---

### Verifizierung der Sensibilisierung für das Thema Nachhaltigkeit

Wer fragt, erfährt mehr – und sensibilisiert zugleich mit der Befragung. Damit wird das Thema auch als bedeutend positioniert und neue Maßnahmen fußen auf einem inhaltlichen Fundament. Mitarbeiter befassen sich mit dem Thema Nachhaltigkeit eher, wenn sie die Bedeutung fürs Gesamtunternehmen und ihren Bereich verstehen bzw. wenn sie eine Möglichkeit erkennen, sich selbst mit eigenen Beiträgen einbringen zu können. Dazu sind online oder offline Mitarbeiter-Leitfäden von Vorteil, die Fakten und praktische Tipps auf eine interessante Weise vermitteln.

---

### Gründung eines Teams innerhalb HR

Beteiligung setzt Energie frei. Ein Team innerhalb von HR sollte den Soll-Zustand definieren und ein entsprechendes Maßnahmenpaket schnüren, Meilensteine und Rollout-Plan inklusive.

---

### Implementierung eigener nachhaltiger Maßnahmen im HR-Bereich wie das Digitalisieren aller möglichen und sinnvollen HR-Prozesse etc.

HR hat eine Vorbildfunktion. Umso bedeutender ist es, Nachhaltigkeit selbst vorzuleben. Digitalisierung und Ressourcenschonung sind nur zwei von einer Vielzahl von Aspekten, die hier erfolversprechend sind. Von grünen Rentenfonds, über das Remote Arbeiten bis hin zu nachhaltiger Büroausstattung und einem gesellschaftlichen Baustein in dem unternehmens-eigenen Personalentwicklungs-Programm gilt es, Maßnahmen zu definieren, sie zu orchestrieren mit weiteren Aktivitäten des Unternehmens und sie auch anhand von Zielen nachzuhalten.

---

## Erfolgsfaktor

## Hintergrund

---

### Qualifizierung der Führungskräfte und der Arbeitnehmervertreter

Die Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema Nachhaltigkeit sollte inhaltlich mit Experten vorgenommen werden, aber individuell auf die Unternehmensstrategie und auf die spezifische Ausgangssituation des Unternehmens abgestimmt sein. Dabei ist es notwendig, nicht nur Fachexpertise zu Nachhaltigkeit zu integrieren, sondern auch die notwendigen Skills wie „Empathie“, „Lösungsorientierung“, „Change Management“, „gesellschaftliche Orientierung und Verständnis“ etc. mit zu berücksichtigen. Methodisch-didaktisch sollte die Qualifizierung innovativ sein und eine Mischung aus realen Trainings – wenn es Krisen wie die Pandemie zulassen – und auf der neuesten Technologie auch als E-Learning angeboten werden. Solche E-Learnings werden immer dann gut angenommen, wenn sie die Unternehmenskultur und -werte widerspiegeln und auch Themen und Rahmenbedingungen des Unternehmens in den Fokus stellen. Anonyme Auswertungen ergeben den Wissensstand im Unternehmen und den Bedarf weiterer Trainings oder Weiterbildungs-Maßnahmen. Empfehlenswert ist es, Weiterbildungs-Maßnahmen gerade zum Thema Nachhaltigkeit eng mit den Arbeitnehmervertreter abzustimmen, wenn nicht sogar Vertreter der Arbeitnehmer in die Entwicklung solcher Weiterbildungsmaßnahmen miteinzubeziehen. Somit können einerseits von Beginn an Perspektiven möglichst vieler Bezugsgruppen integriert werden und andererseits die Akzeptanz der Weiterbildung gesteigert werden kann.

---

### Qualifizierung aller weiteren Mitarbeiter

Abgestimmt auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter werden Qualifizierungen abgeleitet bzw. wird ein E-Learning auch gleich im Hinblick mehrerer Bezugsgruppen konzipiert und programmiert. Wichtig ist, dass es immer eine Mischung aus realen und virtuellen Weiterbildungsmaßnahmen sein sollte. So steigt die Wahrscheinlichkeit, dass auch komplexe Themen nicht nur verstanden, sondern auch in den Alltag integriert werden.

---

### Maßnahmen zur Aktivierung aller Beschäftigten und Verankerung des Themas Nachhaltigkeit und Partizipation

Auch hier gilt: Partizipation setzt Energien, Ideen und Motivation frei. Ob interne Challenges oder Unterstützung von externen Projekten durch die eigene Belegschaft: Solche Maßnahmen schweißen zusammen, motivieren und machen Einsparungen von CO<sub>2</sub> oder Prävention von Armut in der Gesellschaft greifbar und fördern Persönlichkeiten. Informations-Veranstaltungen geben zusätzlichen Input und steigern den Reifegrad des Themas Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens, ohne aufdringlich zu sein.

---

## Erfolgsfaktor

## Hintergrund

### Nachhaltigkeitskommunikation in der spezifischen HR-Kommunikation integrieren

Tue Gutes und sprich darüber. Dies gilt ebenfalls für die HR-Arbeit. Insbesondere im Onboarding neuer Mitarbeiter sowie in der Employer Branding-Arbeit und Akquisition potenzieller neuer Mitarbeiter ist es sinnvoll, die eigenen Maßnahmen zur nachhaltigen HR-Arbeit sowie den Reifegrad aller unternehmerischen Nachhaltigkeits-Maßnahmen ausführlich und mit Beispielen belegt zu kommunizieren.

### Wirkungsmessung

Es ist auch bei der Entwicklung zu einer nachhaltigen HR bzw. bei HR-Maßnahmen zur Unterstützung des Themas Nachhaltigkeit im Unternehmen erforderlich, die Wirkung zu messen. Dies kann in bestehende Umfragen wie auch in spezifische interne Nachhaltigkeits-Befragungen integriert werden. Auf der Basis der Ergebnisse können neue Maßnahmen maßgeschneidert werden sowie laufende Maßnahmen feinjustiert werden.

**Sie möchten mehr** über die Erfolgsfaktoren von nachhaltigen HR erfahren oder ganz allgemein zum Thema Nachhaltigkeits-Management?

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.  
E-Mail: [sustainability\\_mbconsulting@mercedes-benz.com](mailto:sustainability_mbconsulting@mercedes-benz.com)

**Wir sind** Digital Natives und Experten für Nachhaltigkeitsmanagement, Kommunikation sowie digitales Lernen und innovative Lerntechnologien.

Profitieren Sie von unserer langjährigen Erfahrung aus der Zusammenarbeit mit einem führenden Automobilkonzern sowie mittelständischen Kunden.



# Survey Infos

Um zu verstehen, welche Rolle das Thema Nachhaltigkeit in der heutigen Zeit insbesondere im HR-Bereich spielt und welche Maßnahmen heute schon umgesetzt werden, wurde ein Forschungsansatz mit einem Mix aus qualitativen und quantitativen Methoden gewählt.

In einem ersten Schritt wurden Experteninterviews mit einer durchschnittlichen Dauer von ca. 60 Minuten mit Personen mit Führungsverantwortung aus dem HR-Bereich durchgeführt. Im Rahmen der Interviews wurden folgende Themenblöcke behandelt:

- // Was bedeutet das Thema Nachhaltigkeit für das Unternehmen?
- // Welchen Stellenwert nimmt das Thema Nachhaltigkeit ein?
- // Sind Nachhaltigkeitsziele gesetzt?
- // Welches Know-how/welche Kompetenzen sind im Themenfeld der Nachhaltigkeit vorhanden?
- // Wie wird das Thema Nachhaltigkeit heute gelebt (z. B. Maßnahmen)?
- // Und wie wird das Thema mittel- und langfristig eingeschätzt?

In einem zweiten Schritt wurde auf Basis der gewonnenen Ergebnisse ein Online-Survey aufgesetzt, um die Erkenntnisse aus den Interviews zu quantifizieren. Der entwickelte Fragebogen beinhaltet eine Kombination aus geschlossenen und offenen Fragen. Am Ende der Feldphase konnte ein bereinigter Rücklauf von N=186 Teilnehmern erzielt werden.

# Aufbau eines Nachhaltigkeits- Managements



Alle Informationen zum Thema finden Sie in  
unserem Blogbeitrag „**5 Schritte zum Aufbau  
eines Nachhaltigkeits-Managements**“  
unter [www.mercedes-benz-consulting.de/blog/  
aufbau-eines-nachhaltigkeits-managements](http://www.mercedes-benz-consulting.de/blog/aufbau-eines-nachhaltigkeits-managements)



# Portrait



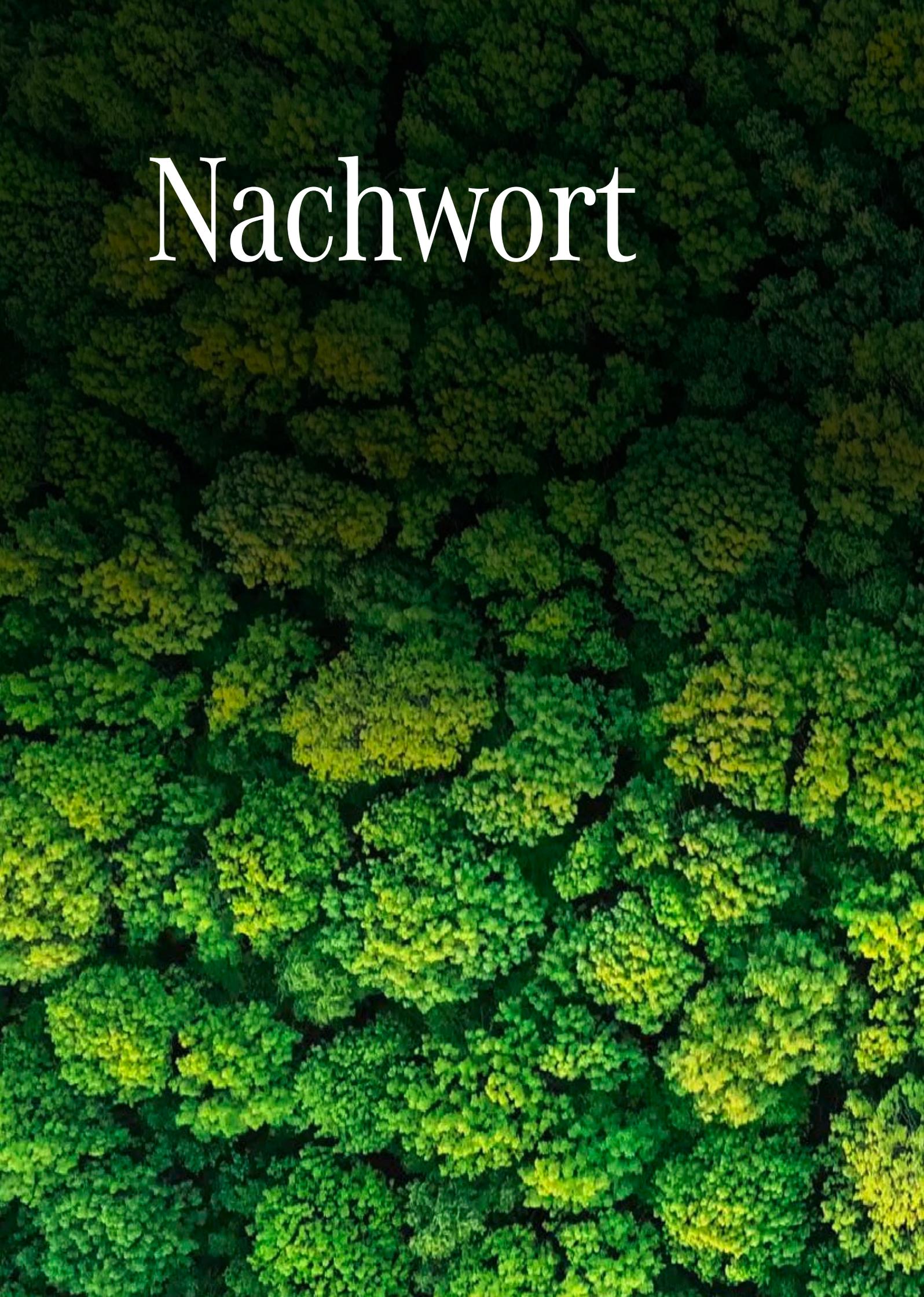
Wir sind Mercedes-Benz Consulting GmbH. Unsere Mission: Menschen und Organisationen zu befähigen, neue Wege zu denken und zu gehen. In der einzigartigen Verbindung von Consulting, Training und Coaching suchen wir gemeinsam mit unseren Kunden nach innovativen Lösungen für die technologischen Herausforderungen von übermorgen. Nachhaltig. Kundenzentriert. Digital. Datengetrieben. Als hundertprozentige Tochter der Mercedes-Benz Group AG stehen wir seit 25 Jahren für fundierte Expertise, die alle Vertriebsthemen umfasst – von der Idee bis zur Umsetzung, von Business Management und Digital Performance über Sales und After-Sales bis hin zu Mobility und Connectivity. Das dazugehörige Transformations-Management gewährleistet den Erfolg im Wandel.

Mit mehr als 340 Mitarbeitern unterstützen wir unsere Kunden mit einem breiten Beratungs- und Trainingsportfolio. Dazu gehören unter anderem Nachhaltigkeitsprodukte und -lösungen sowie unsere Fachexpertise beim Aufbau von Nachhaltigkeits-Strukturen. Neben der Umsetzung individueller Nachhaltigkeitskonzepte zählen dazu auch die Befähigung von Führungskräften, Mitarbeitern im Hinblick auf eine nachhaltige Unternehmenskultur sowie eine erfolgreiche Nachhaltigkeits-Kommunikation.

Für uns ist es selbstverständlich, auch unsere eigenen Aktivitäten konsequent nachhaltig auszurichten. Deshalb sind wir seit 2021 Mitglied bei der WIN-Charta, einer Initiative des Landes Baden-Württemberg. Nachhaltigkeit ist nicht nur ein integraler Bestandteil unserer Unternehmensstrategie und unserer Unternehmenskultur. Nachhaltigkeit bedeutet für uns Zukunftsfähigkeit. Es bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, auch über unser eigenes Unternehmen hinweg und die Verpflichtung, Aufgabenstellungen konsequent anzugehen und Lösungen mit relevanten Stakeholdern zu entwickeln.

**[www.mercedes-benz-consulting.de](http://www.mercedes-benz-consulting.de)**

# Nachwort



# Liebe Leser,

als Mercedes-Benz Consulting GmbH leben wir Nachhaltigkeit schon seit Gründung unseres Unternehmens.

## **2022 begehen wir unser 25-jähriges Jubiläum:**

Als Start-up begannen wir 1997 mit 15 Trainern. Heute sind wir ein mittelständisches Beratungs- und Trainingsunternehmen mit mehr als 340 hochmotivierten Mitarbeitern – wir sehen in dieser positiven wirtschaftlichen Entwicklung eine Nachhaltigkeit, die wir mit unseren Kunden und Partnern aus dem Mercedes-Benz-Group-Konzern sowie dem Mittelstand weiter fortsetzen möchten.

## **Deshalb an dieser Stelle schon einmal ein herzliches Dankeschön an alle:**

- // unsere Kunden,
- // unsere Mitarbeiter,
- // unsere Gesellschafter und Partner.

## **Danke für**

- // Ihre/Eure Loyalität,
- // Ihre/Eure interessanten Projektaufgaben,
- // Ihre/Eure kollegiale Begleitung und das Vertrauen!

Mit unserem Fokus auf alle drei Dimensionen von Nachhaltigkeit werden wir weiterhin unseren Beitrag für eine intakte Umwelt und den Zusammenhalt in der Gesellschaft leisten. Dies tun wir in unserer Freizeit vor Ort, wo wir uns tatkräftig engagieren können. Und in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden unterstützen wir mit unserer Kompetenz und streben so eine weiterhin positive Unternehmensfortentwicklung an.

Denn uns ist das Thema wichtig, weil wir heute schon an Morgen und die nachwachsenden Generationen denken.

Geschäftsführung der Mercedes-Benz Consulting GmbH

Walter Konzmann  
CEO

Bettina Friz  
CFO

1997-2022



YEARS



**Sie wollen mehr Impulse von MC ImpactHub?**

Scannen Sie den QR-Code oder besuchen Sie unsere Website unter: [www.mercedes-benz-consulting.de](http://www.mercedes-benz-consulting.de)

**Impressum:**

Ingo Steinicke  
Head of Human Resources

Uta-Micaela Dürig  
Management Consultant Sustainability Management

Copyright Mercedes-Benz Consulting GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Alle Texte, Bilder, Grafiken, Ton-, Video- und Animationsdateien sowie ihre Arrangements unterliegen dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutz geistigen Eigentums. Sie dürfen weder für Handelszwecke oder zur Weitergabe kopiert, verbreitet, verändert oder für andere Zwecke verwendet werden. Das Whitepaper enthält auch Material, das dem Urheberrecht derjenigen unterliegt, die dieses zur Verfügung gestellt haben.

Mercedes-Benz Consulting GmbH – Ein Unternehmen der Mercedes-Benz Group  
Sitz/Domicile: Leinfelden-Echterdingen, Registergericht/Court of Registry: Stuttgart; HRB-Nr./Commercial Registration No. 213378  
Geschäftsführung/Management: Walter Konzmann (CEO), Bettina Friz (CFO)

Quellenangabe Bilder: Mercedes-Benz Consulting GmbH, Prof. Matthew S. Bothner, Prof. Dr. Wilfried Mödinger, Helene Prölb, shutterstock.com

Das vorliegende Whitepaper wurde mit Unterstützung des Research Teams der Mercedes-Benz Consulting GmbH entwickelt.