

Nachhaltigkeit ist kein Ehrenamt

Ein Beitrag von
Christian Geßner
und **Axel Kölle**

Viele Firmenchefs winken ab, wenn es darum geht, die Position eines Nachhaltigkeitsmanagers zu schaffen. Nachhaltigkeit sei schließlich ohnehin an jedem Arbeitsplatz integraler Bestandteil, so das Argument. Ist Nachhaltigkeitsmanagement also nur eine freiwillige Zusatzaufgabe?

Der Druck auf Unternehmen wächst stetig, sich nachhaltiger aufzustellen und gegenüber den kritischen Anspruchsgruppen sprachfähig zu sein. Wenn Kunden, neue Mitarbeiter, Geldgeber, Medien und NGOs fragen: „Wie nachhaltig ist euer Unternehmen? Was tut ihr gegen die Plastikflut? Wie hoch ist euer CO₂-Fußabdruck und ab wann wollt ihr klimaneutral wirtschaften?“, sind die Antworten der Führungsetage häufig noch vage und wenig selbstbewusst.

Die Kernaufgabe des Nachhaltigkeitsmanagers ist es, für ein strukturiertes Fundament zu sorgen, das Nachhaltigkeitsentscheidungen aus einer ganzheitlichen Perspektive ermöglicht und die Leistungen des Unternehmens für die Gesellschaft sichtbar und messbar macht.

Neben der fachlichen Expertise, um für die Kollegen als Übersetzer von CO₂-Bepreisung, Plastikdebatte, Lieferkettengesetz et cetera fungieren zu können, ist der Nachhaltigkeitsmanager insbesondere auch in der abteilungs- und

hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit als Moderator gefordert. Denn um beispielsweise ein klimaneutrales Produkt auf den Markt zu bringen, braucht es nicht nur die strategische Entscheidung der Geschäftsführung, sondern auch das lebendige Zusammenspiel von mehreren Abteilungen.

Aber ist für das Nachhaltigkeitsmanagement unbedingt eine neue Stelle notwendig? Handelt es sich dabei nicht einfach nur um eine Zusatzaufgabe für den motivierten Kollegen in der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit? Oder um ein Ehrenamt für die Kollegin, die sich ja auch ohnehin schon um Arbeitssicherheit und Brandschutz kümmert und in ihrer Freizeit beim Naturschutzbund aktiv ist? Auch wenn viele Unternehmen erst einmal so starten, zeigt sich schnell, dass dieses Vorgehen nicht funktioniert, will man wirklich zu einer messbaren Verbesserung und einer fundierten Sprachfähigkeit in Sachen unternehmerische Nachhaltigkeit gelangen.

Vielmehr erfordert ernsthaftes Nachhaltigkeitsmanagement neben einem engagierten Nachhaltigkeits-

steam, das sich bereichs- und hierarchieübergreifend zusammensetzen sollte, eine Person. Sie sollte die Leistungen des Unternehmens bündeln, strukturieren und als Ansprechpartner intern und extern parat stehen. Die Berufsbezeichnung hier lautet: Nachhaltigkeitsmanager (m/w/d).

Die Schaffung einer solchen Position ist auch ein Signal der Geschäftsführung, dass man es ernst meint und diese Arbeit nicht einfach auf einige engagierte und meist schon hochbelastete Schultern verteilt. Sonst läuft das Unternehmen Gefahr, nur an der Oberfläche der Nachhaltigkeitsbe-

strebungen zu kratzen. Schnell wird dann das vorhandene, aber kaum sichtbare Engagement als Greenwashing wahrgenommen.

Entscheidet man sich also für eine solche Position in einem Kleinbetrieb, kann diese auch der Geschäftsführer selbst übernehmen. Der Umfang der Stelle hängt unter anderem von der Unternehmensgröße und vom Geschäftsfeld ab. Benötigt der Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagements in einem Handwerksbetrieb rund eine Woche, so sollte ein mittelständisches oder großes Unternehmen etwa ein halbes Jahr einplanen. Meist starten die Unternehmen mit einer 50-Prozent-Stelle, die dann mittelfristig auf achtzig oder 100 Prozent aufgestockt wird.

Integrierte Lösungen sind gefragt

Langfristig sind integrierte Lösungen zu empfehlen, nämlich dann, wenn der Spruch „Bei uns ist jeder Mitarbeiter ein Nachhaltigkeitsmanager“ auch wirklich mit Substanz hinterlegt ist und an den einzelnen Arbeitsplätzen angekommen ist. Dann kann sich der Nachhaltigkeitsmanager ganz auf seine Rolle als Impulsgeber und Moderator konzentrieren. Hinweise darauf, das Licht auszumachen oder den Abfall zu trennen, werden dadurch im Idealfall nicht (mehr) als Bevormundung empfunden, sondern vielmehr als freundliche Erinnerung an das gemeinsame Klimaschutzziel.

Beim Recruiting von Nachhaltigkeitsmanagern sollte man darauf achten, dass die Kandidaten neben der persönlichen Begeisterung für das Thema und den grundlegenden Fachkenntnissen auch die notwendige Empathie mitbringen, um das Thema mit Augenmaß, insbesondere auch in der Zusammenarbeit mit verschiedensten Abteilungen und der Geschäftsführung, nach vorne zu bringen. Querdenken und ein offener und freundlicher Führungsstil sind gefragt. •



Christian Geßner und **Axel Kölle** sind Gründer und Leiter des Zentrums für Nachhaltige Unternehmensführung (ZNU), einem Forschungsinstitut in der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke.