

## **Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit für die Unternehmen in der Metropolregion Rhein-Neckar?**

### **Abstract**

In einer Umfrage des Beratungsunternehmens Momentum Novum und der Klimastiftung für Bürger, die von Forschenden des ZEW-Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim beratend begleitet wurde, zeigt sich, dass...

- » *eine große Mehrheit der Befragten erwartet, dass der gesellschaftliche Wandel hin zu Nachhaltigkeit Auswirkungen auf die Arbeitsweise und die Erfolgskriterien ihres Unternehmens haben wird,*
- » *und dieser Wandel bereits in Form von veränderten Anforderungen des Gesetzgebers, der Kunden, der Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern deutlich wird.*
- » *Als zentrales Hemmnis für die zügige Umsetzung des Wandels nennen die Befragten neben verfügbaren finanziellen Ressourcen und technischen Innovationen insbesondere fehlendes Wissen von Mitarbeitenden und Führungskräften zur eingehenden Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit.*

# ***Inhaltverzeichnis***

---

<b>Hintergrund der Studie</b>	<b>3</b>
<b>Vorgehensweise und Einschränkungen</b>	<b>4</b>
<b>Rahmendaten zu Umfrageteilnehmenden und Unternehmen</b>	<b>4</b>
<b>Von der Bestandsaufnahme hin zu zielführendem Handeln</b>	<b>10</b>
<b>Learning 1:</b> Mainstreaming von Nachhaltigkeit als Antwort auf mehrdimensionale Nachhaltigkeitsanforderungen	<b>12</b>
<b>Learning 2:</b> „Change Agents“ fördern, Wissen und Kapazitäten aufbauen	<b>13</b>
<b>Learning 3:</b> Erfolgsgrundlagen durch starke Netzwerke und Wissenstransfer legen	<b>14</b>
<b>Ausblick</b>	<b>15</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>16</b>

---

# Hintergrund der Studie

Die Wahrnehmung des Themas Nachhaltigkeit hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Spätestens mit dem Aufkommen der Fridays for Future-Bewegung, wird die Beschäftigung mit Lösungen für eine nachhaltige Entwicklung unserer Gesellschaften zu einem der zentralen politischen Themen der Gegenwart aufgewertet. Und diese Aufwertung kommt zur rechten Zeit: In ganz unterschiedlichen Dimensionen der ökologischen Nachhaltigkeit ist der Zustand unserer Erde als extrem kritisch zu beschreiben. Forschende rund um Johan Rockström vom Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK) haben im Frühjahr des Jahres 2023 in der Fachzeitschrift *Nature* dargelegt, dass in sieben von acht Bereichen die als „sicher und gerecht“ identifizierten Grenzen des Erdsystems überschritten seien (Rockström et al. 2023)<sup>1</sup>. Klimaerwärmung, knapper werdende Süßwasserreserven, Umweltverschmutzung, der rapide Verlust von Biodiversität – in all diesen Feldern müssen dringend fundamentale Veränderungen umgesetzt werden, um die Überschreitung der planetaren Grenzen zu stoppen und, wo möglich, rückgängig zu machen.

Gleichzeitig nehmen auch die gesetzlichen Anforderungen zu. Mit dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LKSG) sind Unternehmen in Deutschland schon seit 2023 in der Pflicht, sich mit der Achtung von Menschenrechten, Arbeitsschutzmaßnahmen und Umweltschutz ihrer Lieferanten zu beschäftigen. Die EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) wird die

Anforderungen an Unternehmen hinsichtlich Lieferkettentransparenz voraussichtlich noch ausweiten und insbesondere in der ökologischen Dimension von Nachhaltigkeit tiefgehende Maßnahmen erfordern. Unmittelbar bevor steht vielen Unternehmen in der EU die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), nach der Schätzungen zufolge in Deutschland 15.000 statt bisher 500 Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen müssen.

Nachhaltigkeit ist also – spätestens jetzt – eine der zentralen Herausforderungen für Unternehmen. Viele Organisationen haben das erkannt. So schreiben Forschende des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in ihrem Forschungsbericht 8/2019, dass Unternehmen aus praktisch allen Branchen als Reaktion auf knapper werdende Ressourcen und „die negativen Folgen unserer intensiven Wirtschaftsweise für die Umwelt“ begonnen haben, „ihre Richtlinien, Produkte und Prozesse anzupassen, um diese Herausforderungen besser zu bewältigen.“<sup>2</sup>

Eine schwierige Aufgabe, deren erfolgreiche Meisterung nicht selten auch vom lokalen oder regionalen Kontext abhängt. Momentum Novum und die Klimastiftung für Bürger kennen diesen Kontext in der Metropolregion Rhein-Neckar gut und verstehen sich als Antreiber nachhaltiger Entwicklung in all ihren Dimensionen. In dieser Funktion ist es für uns entscheidend zu verstehen, welche Rolle Nachhaltigkeitsthemen für die

<sup>1</sup> Rockström et al. (2023). Safe and just Earth system Boundaries. *Nature* 619, 102-111. <https://www.nature.com/articles/s41586-023-06083-8>  
<sup>2</sup> Bellmann, Lutz; Koch, Theresa (2019). Ökologische Nachhaltigkeit in deutschen Unternehmen: Empirische Ergebnisse auf Basis des IAB-Betriebspanels 2018, IAB-Forschungsbericht, No. 8/2019, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg

Unternehmen in der Metropolregion spielen, wo sie mit Schwierigkeiten zu kämpfen haben und mit welchen Strategien sie die notwendigen Transformationsprozesse anstoßen und steuern. In Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Partnern.

Die Ergebnisse der Umfrage bilden gemeinsam mit unserer langjährigen Erfahrung vor Ort den Ausgangspunkt für zukünftige Studien, Veranstaltungen, Kooperationsprojekte und Weiterbildungsangebote zum Thema Nachhaltigkeit in den Unternehmen der Metropolregion Rhein-Neckar. Denn klar ist, dass es nur gemeinsam gelingen kann, die entscheidenden Schritte zu nachhaltigem Handeln in Wirtschaft und Gesellschaft zu gehen. Wir müssen miteinander nachdenken, voneinander lernen und bereit sein, unsere Erfahrung mit anderen Akteurinnen und Akteuren in der Metropolregion zu teilen. Nur so kann es gelingen, die Veränderungen proaktiv zu gestalten und das Fundament für eine erfolgreiche - sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltige - Zukunft in der Metropolregion Rhein-Neckar zu legen.

## **Vorgehensweise und Einschränkungen**

Die vorliegende Studie wurde von Dezember 2022 bis Mai 2023 im Rahmen einer Bachelorarbeit an der Universität Bayreuth durchgeführt. 116 Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen haben an der Umfrage teilgenommen, wovon 83 alle inhaltlichen Fragen beantwortet haben. Die Daten wurden anonym erhoben. Die Ergebnisse der Studie sind nicht repräsentativ für alle Unternehmen und Branchen in der Metropolregion

Rhein-Neckar zu verstehen und nicht generalisierbar. Sie bieten einen ersten Überblick über aktuelle Trends und somit die Basis für eine breiter angelegte Untersuchung.

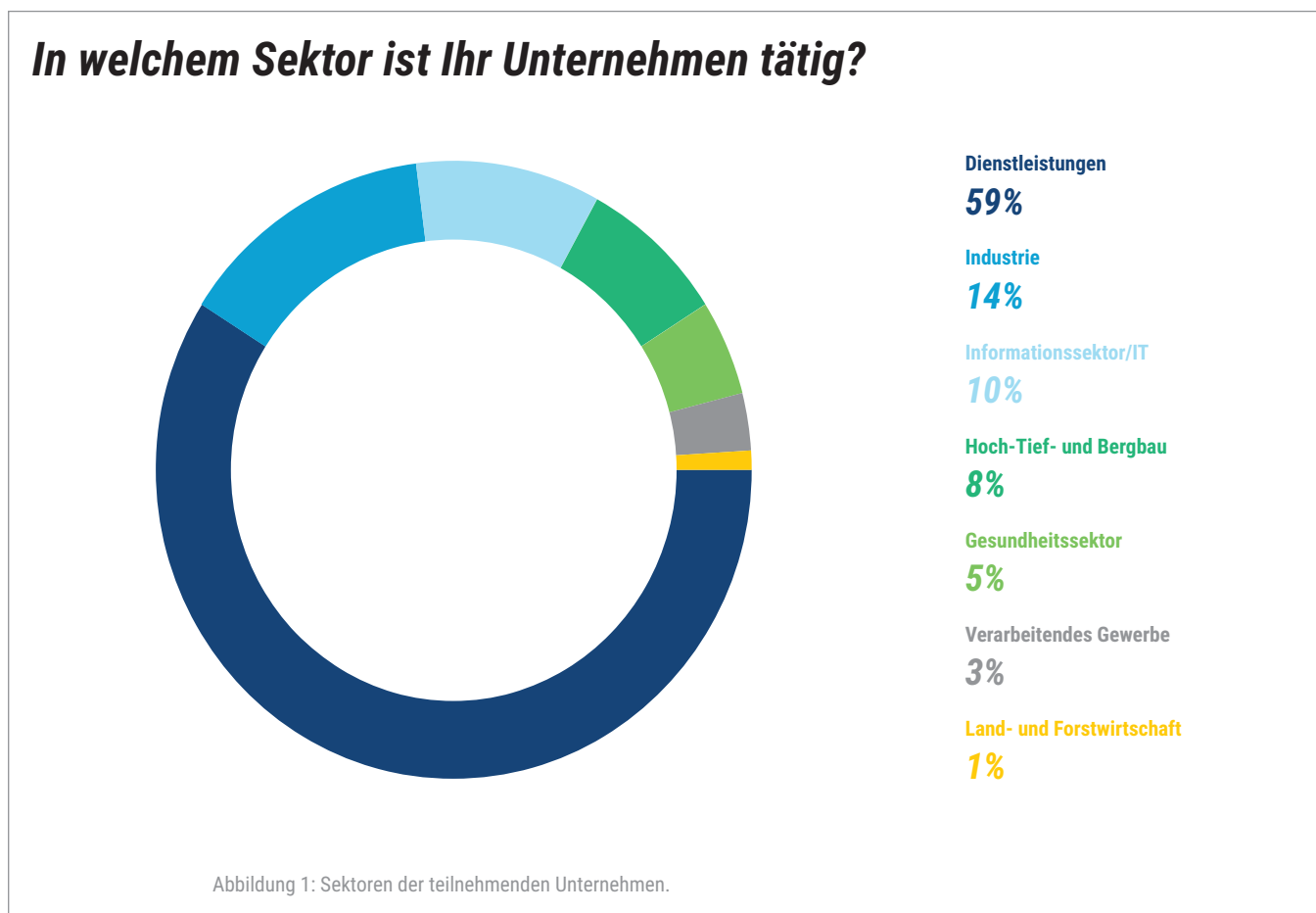
## **Rahmendaten zu Umfrageteilnehmenden und Unternehmen**

An der Umfrage beteiligten sich Mitarbeitende von Unternehmen aller Größenordnungen, von Kleinunternehmen bis zum Großkonzern mit mehr als 3000 Mitarbeitenden. <sup>3</sup>

<b>Unternehmensgröße</b>	<b>Anteil in Prozent</b>
0 - 10 Mitarbeitenden	<b>20</b>
10-49 Mitarbeitenden	<b>24</b>
50-249 Mitarbeitenden	<b>21</b>
250-999 Mitarbeitenden	<b>11</b>
1000 - 3000 Mitarbeitenden	<b>11</b>
3000+ Mitarbeitenden	<b>11</b>

<sup>3</sup> Die Verteilung der Unternehmen in unserer Umfrage weicht von der tatsächlichen Struktur der Unternehmenslandschaft in der Metropolregion Rhein-Neckar ab: Kleinunternehmen, die in der Metropolregion die Mehrzahl der Unternehmen darstellen, sind in der Umfrage deutlich unterrepräsentiert. Berufsforschung (IAB), Nürnberg

Die Umfrageteilnehmenden waren in mehr als 50% der Fälle bei Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor beschäftigt, gefolgt von Industrie und IT-Sektor. Weitere Sektoren sind jeweils im einstelligen Prozentbereich in der Umfrage vertreten.



Mit 60% gaben mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmenden an, dass ihre Jobbeschreibung die Beschäftigung mit Nachhaltigkeit vorsieht. Dieses Ergebnis ist insbesondere vor dem Hintergrund der angegebenen Positionen der Umfrageteilnehmenden in ihren Unternehmen interessant: Denn nur 13% geben an, im Bereich Nachhaltigkeit/CSR (*Corporate Social Responsibility*) tätig zu sein, während sich deutlich mehr als die Hälfte in einer Führungsposition oder im Management ihres Un-

ternehmens verortet. Nachhaltigkeit, das wird hier deutlich, ist nicht nur theoretisch, sondern auch in der alltäglichen Praxis in den Unternehmen eine Querschnittsaufgabe, die nicht nur in den Fachabteilungen für Nachhaltigkeit und CSR wahrgenommen wird. Vielmehr spielen die unterschiedlichen Dimensionen der Nachhaltigkeit in operativen und strategischen Entscheidungen in der Führungs- und Managementebene der Unternehmen eine wichtige Rolle.

## Welche Position haben Sie im Unternehmen?

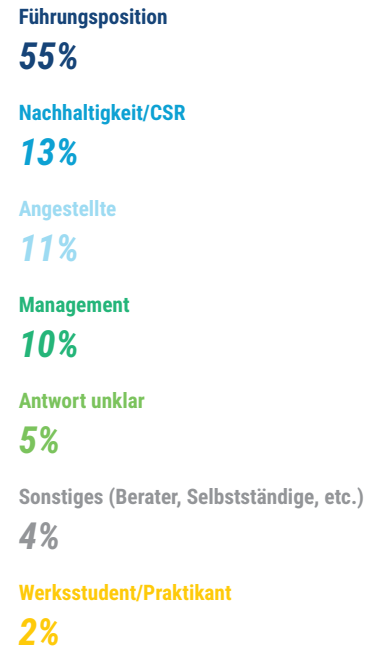


Abbildung 2: Position der befragten Personen im jeweiligen Unternehmen.

Einschätzungen zur Bedeutung und Umsetzung der Nachhaltigkeit in den befragten Unternehmen

In einem zweiten Schritt ging es darum zu verstehen, welche Relevanz die Befragten der Nachhaltigkeit mit Blick auf ihr Unternehmen und den Unternehmenserfolg beimessen. Dabei wurde zunächst deutlich, dass eine Mehrheit der Befragten eindeutig mit einer großen Bedeutung der Nachhaltigkeit für ihr Unternehmen rechnen:

***Der gesellschaftliche Wandel hin zu einem klimaneutralen und nachhaltigen Leben und Wirtschaften wird in den nächsten Jahren maßgeblichen Einfluss auf unser Geschäft, unseren Unternehmenserfolg und die Art, wie wir intern wirtschaften haben.***



Abbildung 3: Einschätzung der Bedeutung des gesellschaftlichen Wandels zu Klimaneutralität und Nachhaltigkeit auf das Unternehmen.

Dabei unterscheiden sich durchaus, welche Stakeholder der Unternehmen durch veränderte Erwartungen und Anforderungen Druck auf die Unternehmen ausüben, den Wandel zur Nachhaltigkeit voranzutreiben. Die Antworten der Umfrageteilnehmenden (Mehrfachnennungen waren hier möglich) zeigen über die Anspruchsgruppen hinweg eine deutliche Erwartungshaltung: Gesetzliche Rahmenbedingungen, Kunden, Mitarbeitende und potenzielle Fachkräfte, um die die Unternehmen werben, haben die Dimension der Nachhaltigkeit demnach in das Portfolio der Anforderungen aufgenommen, die sie gegenüber Unternehmen geltend machen:

## ***Der Wandel ist für unser Unternehmen bereits spürbar in veränderten Anforderungen/Erwartungen***

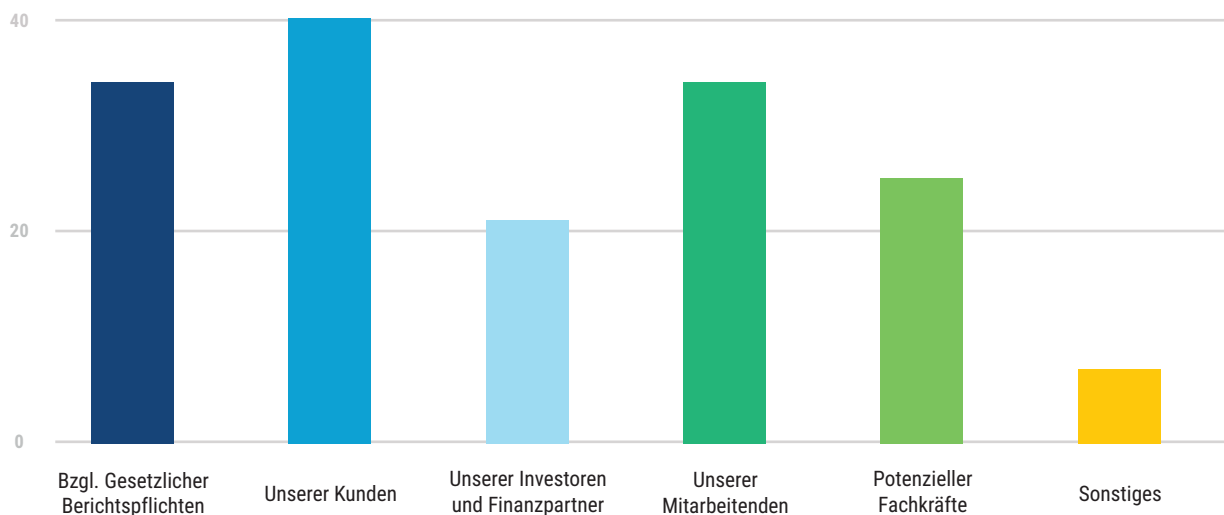


Abbildung 4: Wahrnehmbarkeit des Wandels in Anforderungen/Erwartungen an das Unternehmen.

Wie reagieren die Unternehmen nun auf diesen Druck? In welchen Unternehmensbereichen werden die Anforderungen von externen Stakeholdern und den eigenen Mitarbeitenden aufgegriffen und Veränderungen hin zu Nachhaltigkeit angestoßen? Auch hier waren wieder Mehrfachnennungen möglich, wobei sich zeigt, dass Nachhaltigkeitsaspekte zum Zeitpunkt der Umfrage insbesondere im Rahmen der Unternehmensstrategie berücksichtigt wurden.

## **Die Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels hin zu einem klimaneutralen und nachhaltigen Leben und Wirtschaft auf unser Unternehmen sind bereits voll und ganz berücksichtigt**

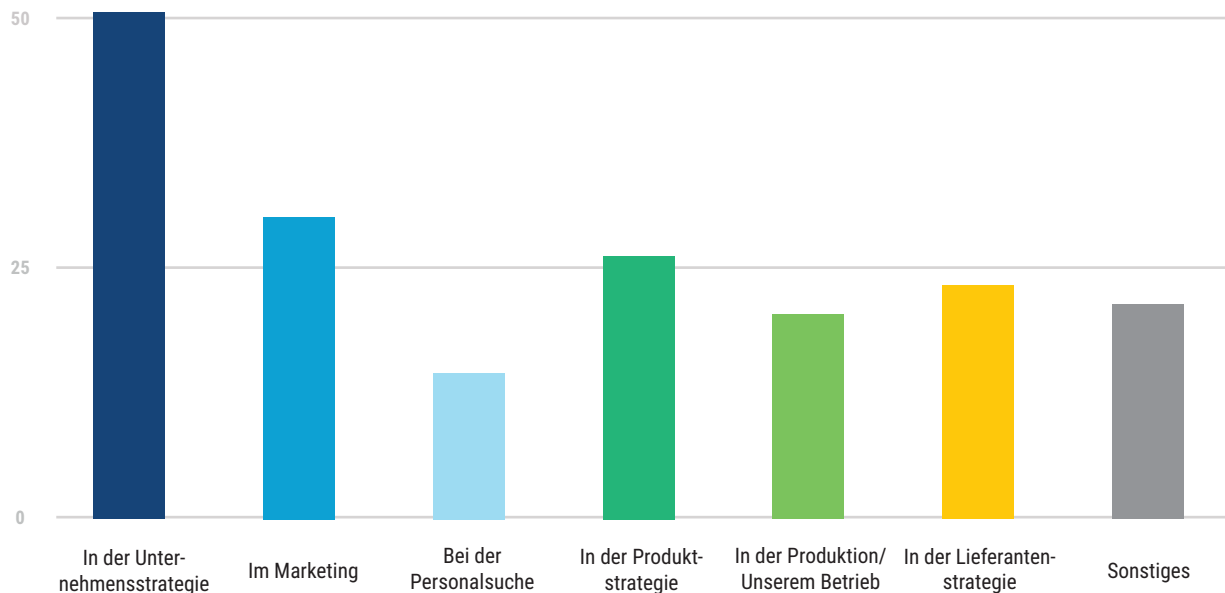


Abbildung 5: Berücksichtigung der Auswirkungen des Wandels zur Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens.

## **Von der Intention zur Umsetzung: An welchen Stellen der Wandel gelingt und wo Unternehmen auf Schwierigkeiten stoßen**

Es ist in den vorangegangenen Ergebnissen deutlich geworden, dass die Umfrageteilnehmenden für ihre Unternehmen die Bedeutung des Wandels hin zu einem klimaneutralen und nachhaltigen Wirtschaften für den langfristigen Unternehmenserfolg sehen und dieser bereits an unterschiedlichen Stellen vorangetrieben wird – nicht zuletzt, weil die Anforderungen von internen und externen Stakeholdern Veränderungsdruck aufbauen. Gleichzeitig werden Unternehmen an ganz unterschiedlichen Stellen mit Herausforderungen konfrontiert. Insbesondere die Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen und Personalkapazitäten bei Angestellten und Führungskräften wurden von den Umfrageteilnehmenden als zentrale Hürden genannt.



## **Maßnahmen, um den Wandel in allen Bereichen des Unternehmens hin zu mehr Nachhaltigkeit voranzutreiben, werden gehemmt durch:**

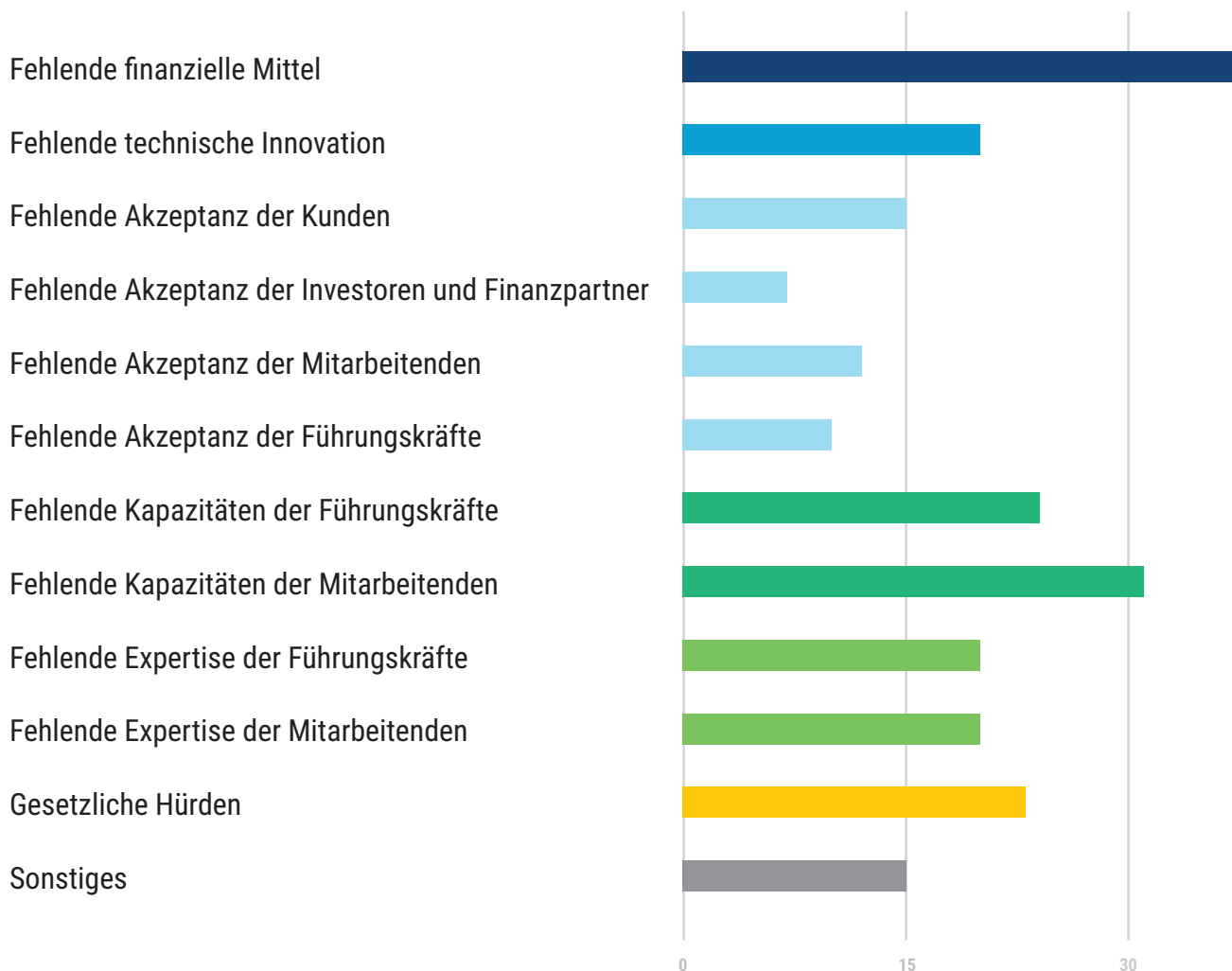


Abbildung 6: Hemmnisse für den Wandel zur Nachhaltigkeit im Unternehmen.

Zuletzt ging es um eine Selbsteinschätzung der Firmen bezüglich des Wissens- und Kompetenzstandes ihrer Mitarbeitenden mit Blick auf Klimaschutz und Nachhaltigkeit. Generell sind das Wissen und die Kompetenzen über Klimaschutz und Nachhaltigkeit noch nicht ausreichend vorhanden, um den Unternehmenserfolg auch langfristig zu sichern. Insbesondere fehlt es an Wissen und Fähigkeiten über alle Mitarbeitenden hinweg. Bei Fachkräften sieht es besser aus. Hier wird deutlich, wie herausfordernd die Etablierung eines Grundverständnisses und eines Grundbestandes an Wissen zu Nachhaltigkeitsfragen jenseits der mit diesen Fragen betrauten Fachabteilungen ist. Dieses „Mainstreaming“ von Nachhaltigkeitsfragen im gesamten Unternehmen könnte jedoch langfristig eine erfolgsversprechende Strategie bei der Umsetzung nachhaltiger Geschäftsmodelle darstellen.

## **Das Wissen und die Kompetenzen unserer Mitarbeitenden über Klimaschutz und Nachhaltigkeit sind bereits ausreichend, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.**

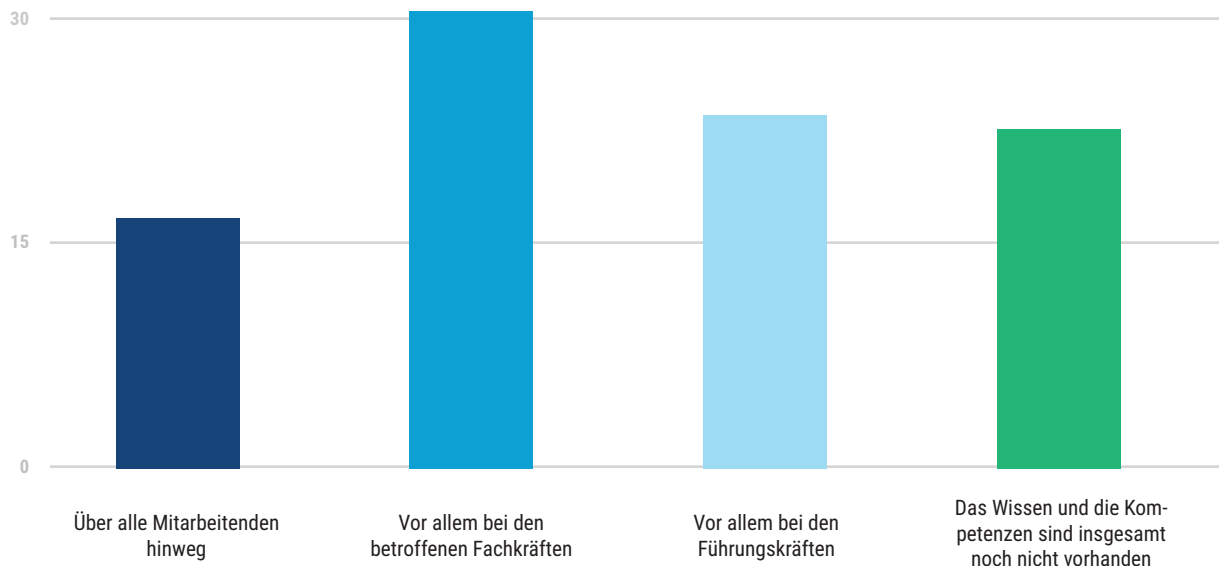


Abbildung 7: Wissensbestand und Notwendigkeit des Aufbaus von Wissen und Kompetenzen

## **Und jetzt?**

### **Von der Bestandsaufnahme hin zu zielführendem Handeln**

Nachhaltigkeit ist ein Thema, das alle gesellschaftlichen Akteure betrifft und für das auch alle entsprechend Verantwortung tragen. Unternehmen kommt dabei eine besonders wichtige Rolle zu. Schließlich verfügen Unternehmen insbesondere gegenüber Privathaushalten über einen deutlich größeren Hebel mit Blick auf den Ressourcenverbrauch, die Reichweite von implementierten Veränderungen und die Macht, auch andere Akteure im Umfeld zu beeinflussen. Und auch wenn die Politik

über einen noch größeren Einfluss zur Gestaltung der Rahmenbedingungen unseres Lebens und Wirtschaftens verfügt, ist sie für die Umsetzung der vorgesehenen Maßnahmen auf die Mitwirkung der Unternehmen angewiesen. Weder die Privathaushalte noch die Politik können eine nachhaltige Wirtschaft tatsächlich mit Leben füllen – es sind vielmehr auch die Unternehmen, auf die es hier ankommt.

Die vorliegende Umfrage von Momentum Novum und der Klimastiftung für Bürger zeigt, dass sich die befragten Unternehmen der Rhein-Neckar Region dieses Umstandes bewusst sind. Sie zeigt auch, dass eine Mehrheit der Befragten nämlich 73% dem Thema Nachhaltigkeit bereits einen Einfluss auf den künftigen Unternehmenserfolg zuschreiben. Konkret werden die Unternehmen mit

Nachhaltigkeitsanforderungen von unterschiedlichen Seiten konfrontiert. Sowohl der Gesetzgeber (34%), als auch die Kunden (40%) und die eigenen Mitarbeiter (34%) formulieren entsprechende Erwartungen an die Unternehmen. Dabei sind die Anforderungen, die es nun für die Unternehmen umzusetzen gilt, in ihrer Stossrichtung und Verbindlichkeit sehr heterogen.

**So sind beispielsweise die gesetzlichen Anforderungen in den vergangenen Jahren unter anderem in den folgenden Gesetzeswerken konkretisiert worden:**

- » *EU Green Deal: Im Dezember 2019 hat die Europäische Kommission den European Green Deal beschlossen. Ziel des Deals ist es, Europa bis 2050 zum ersten klimaneutralen Kontinent der Welt zu machen. Um dieses Ziel und die Entkopplung des Wachstums der europäischen Wirtschaft von dem aktuell immensen Ressourcenverbrauch zu ermöglichen, hat die EU eine Zahl von Förderprogrammen und Gesetzen auf den Weg gebracht, die kontinuierlich ergänzt werden. Dazu gehören der EU-weite Emissionshandel, das Fit For 55 Programm, das 1,8 Milliarden Euro schwere Konjunkturprogramm NextGeneration EU und enorme Haushaltsmittel der EU für Subventionen nachhaltiger Innovationen (European Commission 2023a). Direkt mit dem Green Deal verbunden sind auch die Taxonomie, die CSRD und die CSDDD.*
- » *EU-Taxonomie: die EU-Taxonomie ist seit 2020 in Kraft und soll insbesondere Investoren ermöglichen, nachvollziehen zu können, welchen Beitrag Unternehmen zu nachhaltiger Entwicklung leisten (European Commission 2023a).*
- » *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): Die CSRD ist eng mit der Taxonomie verbunden und beinhaltet, dass voraussichtlich mindestens 50.000 europäische Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht nach europäischen Standards veröffentlichen müssen (European Commission 2023b). Diese Standards sind in den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) definiert und sollen eine bessere Vergleichbarkeit der Bereiche ermöglichen (European Commission 2023b).*
- » *Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG): Das LkSG ist bereits seit diesem Jahr in Kraft und betrifft ab 2024 auch Unternehmen mit mindestens 1000 Beschäftigten. Es erfordert die Einrichtung*

*eines Risikomanagements und Durchführung einer Risikoanalyse, die Verabschiedung einer Grundsatzklärung der unternehmerischen Menschenrechtsstrategie, die Verankerung von Präventionsmaßnahmen, die sofortige Ergreifung von Abhilfemaßnahmen bei festgestellten Rechtsverstößen, die Einrichtung eines Beschwerdeverfahrens und die Dokumentations- und Berichtspflicht für die Erfüllung der Sorgfaltspflichten (Bundesamt für Ausfuhrkontrolle 2023).*

- » *EU-Lieferkettengesetz (CSDDD): Die EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) ist die EU-weite Lieferketteninitiative. Sie wird voraussichtlich deutlich mehr Unternehmen betreffen als das LkSG und neben der sozialen Dimension auch auf deutlich mehr Klima- und Umweltaspekte entlang der Lieferkette eingehen.*

Und auch Konsumentinnen und Konsumenten wie auch Geschäftskunden integrieren bei der Wahl von Produkten und Dienstleistungen in steigendem Maße den Faktor Nachhaltigkeit in ihre Entscheidungsfindung. Auch wenn die kundenseitigen Anforderungen im Consumerbereich auf den ersten Blick weniger verbindlich erscheinen als die sanktionsbewehrte gesetzliche Vorgabe, werden auch in dieser Dimension nicht-nachhaltige Produktionsbedingungen mindestens mittelfristig zum Reputationsrisiko und potenziellen Hemmnis für Kunden und Investoren. Im Geschäftskundenbereich sind

die Erwartungen der Kunden bzgl. Nachhaltigkeit in vielen Bereichen bereits sehr konkret und immer häufiger Teil der Ausschreibungskriterien.

Auch mit Blick auf den Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte spielt Nachhaltigkeit eine immer größere Rolle: Junge Arbeitnehmer/innen weisen der Dimension des «purpose» ihrer Arbeit einen wachsenden Stellenwert zu und wählen ihre Arbeitgeber nicht zuletzt auch aufgrund dessen wahrgenommener Nachhaltigkeit oder Nicht-Nachhaltigkeit.

## **Learning 1:**

### **Mainstreaming von Nachhaltigkeit als Antwort auf mehrdimensionale Nachhaltigkeitsanforderungen**

Auch wenn sich diese vielschichtigen Anforderungen zunächst wie eine Überforderung für Unternehmen lesen, können sie in einen wesentlichen Erfolgsfaktor übersetzt werden. Als Learning 1 unserer Befragung sehen wir die Notwendigkeit und Chance, Nachhaltigkeit als strategische Basis des eigenen Kerngeschäftes zu denken und grundlegend in die Unternehmenssteuerung zu integrieren (vgl. Engeli et al. 2023).

## **Auf diese Weise gelingt es, Nachhaltigkeit...**

- » *...sichtbar zu machen: In Strategie integrieren, in Querschnittsaufgaben verankern*
- » *...gewichtig zu machen: Nachhaltigkeit bei allen für den Betrieb zentralen Themen mitdenken und auch so kommunizieren; Nachhaltigkeitsaufgaben finanziell und personell gut ausstatten*
- » *...umsetzbar machen: anhand konkreter Projekte greifbar machen, zunehmend in Strukturen verstecken, Freiräume für Innovation schaffen.*
- » *...Nachhaltigkeit zum Teil der Unternehmenskultur machen: klares Nachhaltigkeitsverständnis formulieren, Vernetzung und Austausch von Mitarbeitenden fördern, Nachhaltigkeit vorleben.*

## **Learning 2:**

### **„Change Agents“ fördern, Wissen und Kapazitäten aufbauen**

Als eines der zentralen Hemmnisse für die Umsetzung von Nachhaltigkeit benannten die Befragten fehlende Kapazitäten bei Führungskräften und Mitarbeitenden (vgl. Abbildung 6). Gerade in kleinen Unternehmen, für die die Einrichtung einer eigenen Nachhaltigkeitsfachstelle nicht praktikabel ist, wird die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden für das Thema Nachhaltigkeit zu einer besonders wertvollen Ressource. Engagierte, für Nachhaltigkeit begeisterte Mitarbeitende gilt es zu identifizieren und als sogenannte „Change Agents“ gezielt zu fördern (vgl. Christen & Bornemann, 2023, vgl. Hysing & Olson 2018). Diese Mitarbeitenden aktiv in die Formulierung, Kommunikation und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens einzubeziehen, sie mit einer offiziellen Rolle und einem Zeitbudget für die Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen auszustatten, kann für das Unternehmen gleich auf mehreren Ebenen Vorteile bringen:

- » *Das Engagement für Nachhaltigkeit der Mitarbeitenden wird sichtbar anerkannt und wertgeschätzt. Die intrinsische Motivation wird gestärkt und andere Mitarbeitende werden ermutigt, sich ebenfalls einzubringen. Die klare Botschaft dahinter: Engagement für Nachhaltigkeit lohnt sich!*
- » *Die „Change Agents“ werden als Ansprechpartner aufgebaut, die als Brücke zwischen der Belegschaft und der Geschäftsleitung fungieren, das vorhandene Wissen der Mitarbeitenden mobilisieren und „bottom-up“ Lösungsvorschläge erarbeiten. Für Mitarbeitende und potenzielle Fachkräfte, denen Nachhaltigkeit ein wichtiges Anliegen ist, wird auf diese Weise deutlich: In diesem Unternehmen wird Eure Sorge um den Zustand unserer Welt ernst genommen und wir sind bereit, Euch in Eurem Engagement zu fördern. Eure Ideen zählen und Eure Vorschläge werden aufgegriffen!*

- » *Wenn neben der Geschäftsleitung auch „Change Agents“ aus der Belegschaft an der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen mitwirken, ergibt sich die Chance der Entwicklung eines gemeinsamen Bewusstseins für die Bedeutung dieses Ziels. Die wichtige Botschaft dahinter: Nachhaltigkeit wird als Unternehmensziel nicht einfach von oben durchgedrückt. Stattdessen wird im Dialog mit den Mitarbeitenden angestrebt, ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit, ihrer Umsetzung im Unternehmen und der notwendigen Veränderungen im Arbeitsalltag entwickelt.*

Wenn es gelingt, engagierte Mitarbeitende klug zu fördern, können Verständnis und Akzeptanz für die Umsetzung der notwendigen Veränderungsprozesse geschaffen werden: Die Mitarbeitenden können für das gemeinsame Ziel mobilisiert, ihr Wissen gebündelt und Expertise aufgebaut werden, die nicht an den engen Grenzen von Hierarchiestufen und Stellenbeschreibungen endet.

### **Learning 3:**

## **Erfolgsgrundlagen durch starke Netzwerke und Wissenstransfer legen**

Nachhaltigkeitsherausforderungen zeichnen sich durch Komplexität und schnelle Veränderungen aus. Aktuelle Trends zu identifizieren, zu prüfen, welche Maßnahmen wirklich nachhaltig und kein Greenwashing sind und wo es sich für Unternehmen lohnt, tätig zu werden, erfordert viel Kraft und Ausdauer. Umso wichtiger ist der effektive Austausch zu Lernerfahrungen und konkreten Möglichkeiten mit anderen Unternehmen.

Netzwerkformate können unter anderem folgende Dimensionen abbilden:

- » *Erfahrungsaustausch auf **Führungsebene** zu zentralen Lernerfahrungen im Austausch mit Politik und gesellschaftlichen Akteuren sowie dem internen Change Management.*
- » *Formate für **Nachhaltigkeitsmanager\*innen**, Mitglieder von **Nachhaltigkeits-** oder **Green Teams** sowie individuelle **Change Agents** über konkrete Lösungsansätze, nachhaltigere Produkte und Dienstleistungen, Fortbildungsangeboten und weiteren konkreten Handlungsmöglichkeiten.*
- » *Austauschformate auf Ebene zentraler **Unternehmenseinheiten**, die sich mit Nachhaltigkeitsthemen beschäftigen, wie dem strategischen **Einkauf**, dem **Risikomanagement**, **Human Resources**, dem **Qualitätsmanagement** oder anderen Abteilungen.*
- » ***Industriespezifische Formate**, um Entwicklungen mit Blick auf neue Produkte und Dienstleistungen von Zulieferern und Abnehmern im Blick zu behalten und Innovationen zu fördern.*
- » ***Netzwerke an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft**, die ermöglichen, zu*

*identifizieren, wie die jeweiligen Aktivitäten einander beeinflussen und Rahmenbedingungen verbessert werden können.*

- » **Angebote von Stiftungen und Bildungseinrichtungen**, um den Zugang zu qualifizierten Fort- und Weiterbildungen zu erleichtern und kontinuierlich auf dem neuesten Stand zu halten.

## **Ausblick**

Um einen Beitrag zu weiterführenden Netzwerk- und Lernformaten zu leisten, planen Momentum Novum und die Klima Arena verschiedene Formate für Unternehmen in der Metropolregion Rhein Neckar.

Diese beinhalten unter anderem die folgenden Elemente:

- » *Regelmäßige Veranstaltungen zu Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis, aktuellen gesetzlichen Herausforderungen und Ansätzen zur Integration von Nachhaltigkeit in Geschäftsmodelle.*
- » *Angebote zu Exkursionen und Workshops in der Klima Arena für Führungskräfte und Mitarbeitende mit dem Ziel, ein gemeinsames Verständnis der Klimakrise und der ökonomischen, ökologischen und sozialen Komponente der Nachhaltigkeit zu entwickeln und Impulse zu geben beispielsweise zu nachhaltiger Unternehmensführung, Nachhaltigkeit im Einkauf oder Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Berufsalltag.*
- » *Maßgeschneiderte Coaching-Angebote für Führungskräfte und Nachhaltigkeitsbeauftragte durch das Team von Momentum Novum.*
- » *Die Einrichtung eines Nachhaltigkeitsnetzwerks für Unternehmen in der Metropolregion Rhein-Neckar mit regelmäßigen Veranstaltungen und ggf. Online-Formaten zum Austausch von Lernerfahrungen, Fortbildungsangeboten und Fachkräfteportalen.*

*Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit Verbänden und Unternehmen der Region und möchten mit der Initiative einen Beitrag dazu leisten, bestehende Angebote zu bündeln, deren Sichtbarkeit zu erhöhen und sukzessive zu erweitern.*

## **Literaturverzeichnis**

Bellmann, Lutz; Koch, Theresa (2019). Ökologische Nachhaltigkeit in deutschen Unternehmen: Empirische Ergebnisse auf Basis des IAB-Betriebspanels 2018, IAB-Forschungsbericht, No. 8/2019, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg

Bundesamt für Ausfuhrkontrolle. 2023. "Lieferketten." 2023.

[https://www.bafa.de/DE/Lieferketten/Ueberblick/ueberblick\\_node.html;jsessionid=BD1F8E4FEDB4693E7245210A37A5A756.intranet251#doc1469782bodyText2](https://www.bafa.de/DE/Lieferketten/Ueberblick/ueberblick_node.html;jsessionid=BD1F8E4FEDB4693E7245210A37A5A756.intranet251#doc1469782bodyText2).

Christen, M., Bornemann, B. (2023). Nachhaltigkeit kann nicht verwaltet, sie muss gestaltet werden. Policy Brief der Universität Basel, DOI: 10.5281/zenodo.8039619.

European Commission. 2021. "FAQ: What Is the EU Taxonomy and How Will It Work in Practice?"

[https://finance.ec.europa.eu/system/files/2021-04/sustainable-finance-taxonomy-faq\\_en.pdf](https://finance.ec.europa.eu/system/files/2021-04/sustainable-finance-taxonomy-faq_en.pdf).

———. 2023a. "A European Green Deal." 2023.

[https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en).

———. 2023b. "Corporate Sustainability Reporting." 2023.

[https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en).

Engelien, A., Kämmler-Burrak, A., Kruck, F., Sattler, P. (2023). Nachhaltigkeit in Unternehmen. Haufe-Lexware, Freiburg.

Hysing, E., Olsen, J. (2018). Green inside activism for sustainable development. Political agency and institutional change, Palgrave Macmillan.

Rockström et al. (2023). Safe and just Earth system Boundaries. Nature 619, 102-111.

## **Konzeption und inhaltliche Verantwortung**

Moritz Hirschmann, Dr. Marc Frick, Dr. Bernd Welz, Dr. Maximilian Jungmann

## **Design**

Benjamin Herbold und Dr. Maximilian Jungmann



## ***Kontakt***

### **Momentum Novum**

**Dr. Max Jungmann** CEO und Gründer

**T:** +49 151 40417155

**E:** jungmann@momentumnovum.com

**W:** momentumnovum.com

### **Klima Arena**

**Dr. Bernd Welz** Vorstandsvorsitzender

**T:** +49 7261 144 11 35

**E:** b.welz@klima-arena.de

**W:** klima-arena.de