



Niels Christiansen & Vera Pichler

MY FIRST YEAR AS A SUSTAINABILITY MANAGER

Methoden für ein
erfolgreiches Onboarding im
Nachhaltigkeitsmanagement

Ein
Workbook

INHALT

VORWORT: Es ist Zeit zu handeln!	8
Von Linda Kastrup und Ole Horn von Fridays for Future	
1 Ich bin jetzt Nachhaltigkeitsmanager*in	12
2 Das Unternehmen kennenlernen und verstehen	18
3 Meine Taskforce gründen	26
4 Managementsysteme aufbauen	32
5 Stakeholder einbinden	38
6 Doppelte Wesentlichkeitsanalyse durchführen	46
7 Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln	66
8 Nachhaltigkeitsbericht erstellen	74
9 Nachhaltigkeitscontrolling integrieren	84
10 Das unternehmerische Mindset etablieren	90
11 Den Nachhaltigkeitsgedanken in die Unternehmenskultur tragen	100
Fokusthemen verstehen	
 Compliance	110
 Circularity	114
 Climate Change	117
 Biodiversity	121
 Supply Chains	123
 Diversity	127
Literaturverzeichnis	130

Über Niels Christiansen

Niels Christiansen (40) lebt in Husum an der Nordsee und ist Geschäftsführer der Nachhaltigkeitsberatung Sustaineration GmbH. Aufgewachsen in der Landwirtschaft, kam er schon früh mit dem bewussten Umgang mit Ressourcen in Berührung. Er studierte Volkswirtschaftslehre (B. A.) und absolvierte anschließend einen Master in Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement. Seit über elf Jahren begleitet er Unternehmen als Nachhaltigkeitsberater auf dem Weg zu einer verantwortungsvollen und zukunftsfähigen Wirtschaftsweise. Sein Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien, der Begleitung beim Aufbau von Managementsystemen und der Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie Trainings zum Nachhaltigkeitsmanagement.



Sustaineration
Experts on Sustainability

Über Sustaineration

Die Sustaineration GmbH ist eine Nachhaltigkeitsberatung mit Sitz in Husum, die seit 2014 Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Strategien unterstützt. Mit einem interdisziplinären Team bietet sie praxisnahe Lösungen im ESG- und Nachhaltigkeitsmanagement. Zudem hat Sustaineration mit Dina eine Software entwickelt, die Unternehmen digital bei ihrem Nachhaltigkeitsmanagement unterstützt. 2025 eröffnete das Unternehmen eine eigene Nachhaltigkeitsakademie, die u. a. eine Ausbildung zum*r zertifizierten Nachhaltigkeitsmanager*in anbietet.

Über Vera Pichler

Vera Pichler (36) lebt in St. Pölten in Österreich. Sie ist Geschäftsführerin von ellivo und Mitgründerin von ThirtySix Degrees Sustainability Consulting. Nach dem Abschluss des Studiums Export-orientiertes Management hat sie ihre Karriere als Unternehmensberaterin gestartet. Angetrieben von Fragen rund um ökologisches und faires Wirtschaften, absolvierte sie anschließend das Studium Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement. Seit 2020 ist sie als selbstständige Unternehmensberaterin tätig und begleitet Unternehmen bei der Integration von nachhaltiger Entwicklung. Ihr Fokus liegt auf der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien, Trainingsangeboten und der Begleitung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.



Über ellivo

ellivo ist eine Unternehmensberatung mit Fokus auf nachhaltige Entwicklung. Seit 2020 begleitet ellivo, mit Sitz in St. Pölten, Unternehmen und unterstützt sie dabei, ihre Widerstandsfähigkeit zu stärken – durch einen strategischen Blick auf das Thema Nachhaltigkeit. Die Services von ellivo umfassen insbesondere die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien, die Begleitung der Nachhaltigkeitsberichterstattung und Trainings zum Nachhaltigkeitsmanagement und der Nachhaltigkeitsberichterstattung.



Vorwort

Es ist Zeit zu handeln!

Linda Kastrup und Ole Horn
von Fridays for Future

Nachhaltigkeit. Ein Wort, das in seiner Bedeutung so tiefgreifend und vielseitig ist wie die Herausforderungen, die damit einhergehen. Es beschreibt nicht nur eine Haltung, sondern auch eine Verpflichtung – sowohl im beruflichen Kontext als auch im Aktivismus. Wir, Linda und Ole, haben die Ehre, stellvertretend für Fridays for Future, dieses Vorwort zu verfassen. Wir sind jeweils seit über vier Jahren in der Klimabewegung aktiv und haben viele Erfahrungen sammeln können. Wir sind bei den Höhepunkten dabei gewesen, aber auch in den schwierigeren Phasen: Linda im Industriegebiet Ruhrpott und Ole in einer Stadt im Osten. Es ist klar, vor uns liegt noch ein weiter Weg. Wir stehen vor großen Aufgaben, und es braucht viele fleißige und motivierte Hände an allen Stellen in der Gesellschaft. In diesem Buch geht es um Nachhaltigkeitsmanagement, ähnlich wie beim Aktivismus ein großer und manchmal schwer greifbarer Bereich. Doch es gibt noch mehr Parallelen zwischen diesen beiden Rollen. Es braucht Ausdauer, Visionen und die Bereitschaft, Verantwortung zu tragen – auch in schwierigen Zeiten.

Aktivismus ist kein Sprint, sondern ein Marathon. Es gibt Phasen, in denen man denkt, es geht nicht mehr weiter. Es wird Momente der Frustration geben. Ihr werdet mit eurer Arbeit immer und immer wieder auf Widerstand treffen, doch es sind gerade diese Phasen, in denen sich entscheidet, wie stark eure Vision ist und wie entschlossen ihr sie verfolgt. Für zahlreiche klimabewegte Menschen hat die Räumung von Lützerath zu viel Frustration geführt. Das Dorf wurde für dreckige Kohle und den Profit von Konzernen geräumt. Der Januar 2023 war zerstörerisch, aber gleichermaßen hat er gezeigt, die Klimabewegung kann geeint für ihre Ziele stehen – ein Wechselbad der Gefühle: von Hoffnungslosigkeit bis zum unabdingbaren Willen, weiter für die eigene Vision zu kämpfen! Denn nach Frustration kommen auch immer die Momente, in denen es wieder bergauf geht. Der Zeitpunkt, an dem man die Windräder hinter dem Kohletagebau sieht und weiß, dass erneuerbare Energien durch uns so stark ausgebaut wurden wie noch nie zuvor. Diese Momente zeigen uns, dass sich das Dranbleiben lohnt – auch wenn die Verantwortung schwer zu tragen ist. Genau das verbindet Aktivist*innen und Nachhaltigkeitsmanager*innen: die enorme Verantwortung, die sie tragen, und die Ausdauer, die es braucht, um Wandel zu bewirken.

Ihr seid der Maßstab. Es braucht Menschen wie euch mit hohen Ambitionen, denn die anderen Menschen in eurem Umfeld werden sie nicht haben. Lasst euch nicht von Rückschlägen entmutigen. In euren Landkreisen, in euren Kommunen, in euren Städten und in euren Unternehmen tragt ihr die Verantwortung für die Einhaltung der Pariser Klimaziele. Wenn ihr nicht ehrgeizig und penetrant seid, wird es wahrscheinlich niemand sein. Dabei ist euer Job ein unabdingbares Mittel für nahezu jedes Organ in unserer Gesellschaft. Jede noch so kleine Maßnahme führt

dazu, dass die Klimaziele weltweit ein bisschen eher eingehalten werden können und weniger Krisen existieren werden.

Deswegen ein kleiner Tipp von unserer Seite: Feiert auch die kleinen Maßnahmen als große Erfolge, aber ruht euch nicht auf diesen aus. Emissionsminderung ist nicht sichtbar, weswegen es häufig schwierig ist, die Erfolge der eigenen Arbeit zu sehen. Steckt euch messbare Ziele für die eigene Selbstwirksamkeit, denn die Einsparung von Emissionen, die ihr durch eure Arbeit hervorrufen werdet, wird nie direkt sichtbar sein.

Klimaschutz ist jedoch alles. Die Klimakrise ist die größte Krise unserer Zeit, und die kann einem häufig das Gefühl geben, verloren und allein dagegen anzukämpfen. Es ist wichtig, dem gegenzusteuern: Unser größter Resilienzfaktor ist die Gemeinschaft, die wir als Klimabewegung aufgebaut haben. Wir sind nie allein. Wir können von anderen nicht nur lernen, wie wir erfolgreich Klimaschutz umsetzen, sondern auch Motivation und Rückhalt aus ihnen ziehen. Fridays for Future wäre niemals erfolgreich gewesen, wenn nicht viele Menschen an zahlreichen Orten gemeinsam Bewegung in dieses Land gebracht hätten. Gemeinsam können wir das schaffen.

Ihr habt einen unbequemen Job. Die notwendige Veränderung fällt vielen Menschen schwer, weil sie Vertrauen in unbekannte Dinge fassen sollen. Ihr werdet Menschen auf die Füße treten müssen. Wir machen das Tag für Tag, und das ist nicht immer leicht, aber es ist unabdingbar, weil von eurem Job nicht weniger und mehr auf dem Spiel steht als das Überleben der Menschheit. Wir bauen auf euch.



Ole Horn (links) und Linda Kastrup (rechts) von Fridays for Future Deutschland



Erstes Kapitel

**Ich bin jetzt
Nachhaltigkeitsmanager*in**

Willkommen in deinem neuen Lebensabschnitt als Nachhaltigkeitsmanager*in. Eine Zeit, die geprägt sein wird von inspirierenden Begegnungen, innovativem Denken, wohlwollender Zustimmung, beharrlicher Ablehnung, wiederkehrender Frustration und langersehnten Erfolgserlebnissen. Vor dir liegt eine große Aufgabe, die dich nicht selten an deine Belastungsgrenzen bringen wird und dennoch ein erfüllendes Gefühl in dir auslösen kann. Wenn du später auf dein Arbeitsleben und deine Zeit als Nachhaltigkeitsmanager*in zurückblickst, dann solltest du vor allem eines empfinden: Zufriedenheit. Doch bis es so weit ist, gibt es viel zu tun.

Viele Unternehmen sprechen davon, dass Nachhaltigkeit ein fester Bestandteil ihrer Unternehmens-DNA sei. Ob das tatsächlich immer so zutrifft, ist zwar fragwürdig, dennoch kann man behaupten, dass sich Nachhaltigkeit fest in der Unternehmenswelt etabliert hat. Und dafür gibt es Gründe. Allem voran erleben wir eine zunehmende Regulierung von Nachhaltigkeit und damit einhergehende Richtlinien und Gesetze, welche konkrete Anforderungen an das Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen beschreiben. Damit zusammenhängend, steigen die Anforderungen von Investor*innen kontinuierlich, und es werden immer öfter auch Nachhaltigkeitsaspekte bei Investitionsentscheidungen berücksichtigt. Die detaillierten Entwicklungseffekte der aktuellen Rechtslage auf die Nachhaltigkeitsbemühungen von Unternehmen werden in diesem Buch ausführlich beleuchtet.

Weiterhin gibt es die eher klassischen Motive, weshalb Nachhaltigkeit in der Unternehmenswelt zunehmend an Relevanz gewinnt. Zum einen wird sich erhofft, durch ein nachhaltiges Unternehmensprofil die Attraktivität als Arbeitgeber*in zu erhöhen und somit relevant zu sein für Fachkräfte einer Generation, die einen besonders großen Wert darauf legt, dass der Arbeitsplatz die individuellen Lebensumstände berücksichtigt. Zum anderen sehen sich Unternehmen mit steigenden Nachhaltigkeitserwartungen seitens ihrer Stakeholder und potenziellen Kund*innen konfrontiert und erhoffen sich durch ein starkes Nachhaltigkeitsprofil einen Wettbewerbsvorteil. Diese Wechselwirkung wird sich in einigen Jahren sicher relativieren, da durch die Veränderungen der Gesetzeslage Nachhaltigkeitsaspekte in der Breite der Wirtschaft Beachtung finden müssen. Dadurch kann Nachhaltigkeit in den kommenden Jahren einen klaren, langfristigen, aber kleineren Wettbewerbsvorteil mit sich bringen.

Dein Lebensabschnitt als Nachhaltigkeitsmanager*in besteht im Wesentlichen aus vier Tätigkeiten: Du wirst analysieren, beraten, kontrollieren und kommunizieren.

1. DU ANALYSIERST

Du kümmert dich darum, dass dein*er Arbeitgeber*in umweltschonend, sozial verträglich und ethisch verantwortungsbewusst handelt. Du analysierst die Auswirkungen eures Geschäftsmodells und eurer Geschäftsaktivitäten und musst bei einer Weiterentwicklung des Geschäftsmodells immer im Blick haben, wie sich diese Veränderungen auf Nachhaltigkeitsthemen auswirken. Du entwickelst fundierte Strategien zur Nach-

haltigkeitsentwicklung eures Unternehmens. Anerkannte Standards und Richtlinien bilden die Grundlage deiner methodischen Arbeit (*Sustaineration & UVUW 2023*).

2. DU BERÄTST

Du bereitest Analyseergebnisse und Strategien auf und sprichst gegenüber dem Management Handlungsempfehlungen zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens aus. In beratender Funktion stehst du Führungskräften und Mitarbeitenden zu allen Fragestellungen zur Nachhaltigkeit zur Seite und hast regulatorische Entwicklungen im Blick (*Sustaineration & UVUW 2023*).

3. DU KONTROLLIERST

Du implementierst die Nachhaltigkeitsstrategie in die Unternehmensprozesse und überwachst die erfolgreiche Umsetzung der Strategie. In dem Zusammenhang verantwortest du Zertifizierungen und Audits und musst eine Datenbasis schaffen, welche zudem die Grundlage für die systematische Nachhaltigkeitsberichterstattung bildet. Das alles machst du selbstverständlich nicht allein, sondern nutzt Synergien zu verschiedenen Fachbereichen und Personen im Unternehmen, welche bei der Prozessintegration und dem Datenmonitoring unterstützen (*Sustaineration & UVUW 2023*). Doch die Fäden solltest du in der Hand halten. Wie du diese Fachbereiche und Personen in deinem Unternehmen findest, wird im Kapitel „Meine Taskforce gründen“ behandelt.

4. DU KOMMUNIZIERST

Du vernetzt dich innerhalb und außerhalb deines Unternehmens und solltest einen möglichst offenen Dialog mit relevanten Stakeholdern führen, um deren Anforderungen an das Unternehmen zu identifizieren und im Blick zu behalten. Außerdem vertrittst du die Interessen deines Unternehmens im Sinne eurer Nachhaltigkeitsstrategie und musst diese gegenüber Stakeholdern vertreten. Damit eure Nachhaltigkeitsstrategie ins Unternehmen getragen wird, führst du Schulungen durch und sensibilisierst Führungskräfte und Mitarbeitende zu Nachhaltigkeitsthemen. Du kümmertest dich darum, dass die Nachhaltigkeitsthemen intern und extern kommuniziert werden, und begleitest das Marketing in der fundierten Nachhaltigkeitskommunikation. In diesem Zusammenhang verantwortest du das jährliche Reporting zur Nachhaltigkeit (*Sustaineration & UVUW 2023*).

Um dieses komplexe Aufgabenspektrum souverän zu meistern, solltest du ein breites Skill-Set entwickeln. Allem voran brauchst du zwei Dinge: eine ordentliche Portion Geduld und eine hohe Frustrationstoleranz. Nachhaltige Veränderungen brauchen in Unternehmen oftmals viel Zeit und Überzeugung und erfahren nicht selten kräftigen Gegenwind. Das darf dich keineswegs abschrecken. Ganz im

Gegenteil, es sollte dich motivieren, die Nachhaltigkeitsentwicklung eures Unternehmens von Beginn an strategisch anzugehen. Dieses Workbook hilft dir dabei.

Du brauchst eine breit gefächerte Expertise, um das Nachhaltigkeitsmanagement wirkungsvoll gestalten zu können. Berichterstattungsstandards und -richtlinien wie die CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), GRI (Global Reporting Initiative) oder ESRS (European Sustainability Reporting Standards) sollten dich nicht aus der Ruhe bringen. Setze dich intensiv mit den Berichtsanforderungen auseinander, damit du sicher bist, welche Anforderungen an das Reporting eures Unternehmens gestellt werden. Du solltest verstehen, wie Managementsysteme funktionieren, und dir einen Überblick verschaffen, wie ISO-Systeme in diesem Zusammenhang aufgebaut sind, beispielsweise die DIN EN ISO 14001:2015, welche die Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem beschreibt. Weitere Standards, deren Inhalte du für deine Arbeit als Nachhaltigkeitsmanager*in kennen solltest, sind das Greenhouse Gas Protocol, welches die Vorgehensweise in der Klimabilanzierung beschreibt, oder auch das europäische Lieferkettengesetz beziehungsweise das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz für Deutschland.

Neben der fachlichen Expertise solltest du zwei Fähigkeiten zu deinen persönlichen Talenten zählen: zum einen das analytische Denken und methodische Arbeiten, denn du wirst nicht nur mit Daten jonglieren, sondern auch kontinuierlich die Auswirkungen eurer Geschäftsaktivitäten bewerten. In deiner Zeit als Nachhaltigkeitsmanager*in wirst du immer wieder neue Erkenntnisse zu eurem Wirken gewinnen, welche du analysieren und in euer Nachhaltigkeitsmanagement integrieren musst. Das zweite Talent, welches dir deine Arbeit als Nachhaltigkeitsmanager*in erleichtert, ist Kommunikation. Du wirst mit unterschiedlichen Zielgruppen arbeiten wie Kolleg*innen, Vorstand oder Geschäftsführung, Lieferant*innen und weiteren Stakeholdern – ein sicheres Auftreten und die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte verständlich zu kommunizieren, sind essenziell für deine Arbeit. Du solltest deine eigenen Fähigkeiten beziehungsweise Expertisen und Talente reflektieren und etwaige Lücken schließen (Sustaineration & UVUW 2023).

TIPP!

- Beginne frühzeitig, etwaige Kompetenzlücken zu füllen, damit du das Nachhaltigkeitsmanagement eures Unternehmens von Beginn an fundiert aufbauen kannst.

WORKBOOK – Du bist dran!

Reflektiere deine Fähigkeiten:



Zweites Kapitel

Das Unternehmen kennenlernen und verstehen

In deiner Rolle als Nachhaltigkeitsmanager*in bist du mit einer neuen Situation konfrontiert. Um dir einen ersten Überblick zu verschaffen, ist die Analyse des Status quo hilfreich. Diese Analyse soll dir dabei helfen, zu verstehen, wo das Unternehmen derzeit steht. Das Kennenlernen und Verstehen des Unternehmens ist ein zentraler Baustein für den Aufbau des Nachhaltigkeitsmanagements. Schließlich ist die Bestimmung des Ausgangspunkts ein wichtiger Aspekt bei der Planung und Durchführung jeder Reise.

Strategie

Schlägt man im Duden das Wort „Strategie“ nach, so wird es definiert als „genauer Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein (...) Ziel zu erreichen, und in dem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht“ (Duden 2024).

In der Nachhaltigkeitsstrategie legt die Organisation dementsprechend fest, welchen Beitrag sie zu nachhaltiger Entwicklung leistet und wie hoch das Ambitionsniveau ist. Die Strategie adressiert folgende Fragen:

- Was will das Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit erreichen?
- Welche Ziele werden verfolgt, und wie sollen diese erreicht werden?
- Werden große Veränderungen angestrebt oder nur kleinere Anpassungen?

Eine Strategie zeichnet sich auch dadurch aus, dass zentrale Handlungsfelder hinsichtlich Nachhaltigkeit identifiziert und diese in einen Zusammenhang gebracht werden. Damit sollen nicht nur Einzelmaßnahmen umgesetzt, sondern ein einheitlicher Rahmen geschaffen und abgestimmte Aktivitäten gesetzt werden. Wichtig ist auch, dass sich die Nachhaltigkeitsstrategie auf das Kerngeschäft bezieht. Das Geschäftsmodell sowie die Produkte und Dienstleistungen sind zentrale Inhalte (Deutscher Nachhaltigkeitskodex 2014).

Die Strategie kommuniziert damit klar, sowohl nach innen als auch nach außen, welche Ziele verfolgt werden. Strategische Überlegungen beziehen sich dabei auf den mittel- bis langfristigen Zeithorizont. Oft werden dabei fünf Jahre oder mehr betrachtet.

Es gibt unterschiedliche Zugänge bei der strategischen Verankerung von Nachhaltigkeit. Während manche Unternehmen eine eigenständige Nachhaltigkeitsstrategie erarbeiten, integrieren andere Nachhaltigkeitsaspekte in die Geschäftsstrategie. In jedem Fall lohnt es sich, auch die Geschäftsstrategie zu kennen, da diese immer in Einklang mit den Nachhaltigkeitsbestrebungen sein sollte.

Auch der Prozess der Strategieentwicklung selbst kann genauer unter die Lupe genommen werden, um das Unternehmen besser kennenzulernen. Eine wichtige Frage ist zum Beispiel, ob bzw. wie Stakeholder, also Interessengruppen, in den

Nachhaltigkeitsmanagement gehört zu den dynamischsten und anspruchsvollsten Aufgabenfeldern in Unternehmen. Wer diese Rolle neu übernimmt, steht vor der Herausforderung, fachliche Anforderungen, strategische Ziele und interne Veränderungsprozesse miteinander zu verbinden.

Dieses Workbook begleitet das erste Jahr im Nachhaltigkeitsmanagement und bietet eine fundierte methodische Grundlage für den erfolgreichen Einstieg. Es zeigt, wie Strukturen aufgebaut, Strategien entwickelt und Nachhaltigkeit wirksam im Unternehmen verankert werden können – von der Wesentlichkeitsanalyse über das Reporting bis zur Kulturarbeit.

Mit Praxisbeispielen, Vorlagen und Reflexionsimpulsen unterstützt das Buch sowohl Einzelpersonen als auch Teams dabei, Sicherheit in der Rolle zu gewinnen und nachhaltige Wirkung zu entfalten. Entstanden aus langjähriger Beratungserfahrung und ergänzt durch ein Vorwort von Fridays for Future Deutschland, bietet es eine praxisnahe Orientierung für die ersten Schritte in einem komplexen Aufgabenfeld.

