

ESG-Reporting & Organisationsentwicklung: Hürden, Synergien, Überraschungen



Inhalt

Einführung	3
------------	---

Hintergrund und Umfeldanalyse	4
-------------------------------	---

Empirie im blinden Fleck	7
--------------------------	---

Evidenz – anekdotisch, aber praxisnah	8
---------------------------------------	---

OE und NH-Management: systemisch betrachtet	10
---	----

Lösungsansätze	13
----------------	----

Fazit: Nachhaltigkeit als Chance für eine zukunftsfähige Organisation	20
---	----

Autoren	22
---------	----

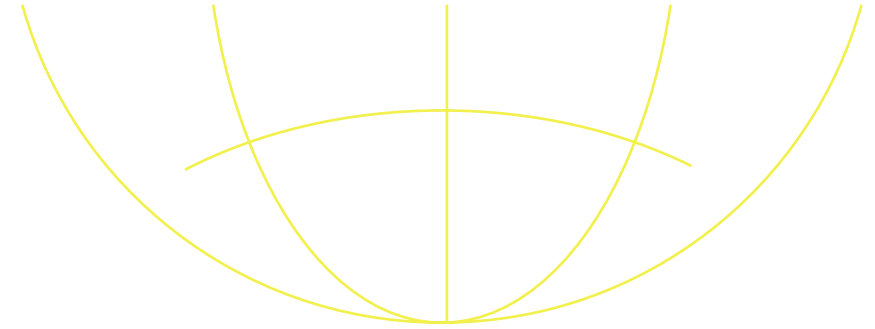
Einführung

Die Europäische Union reduzierte 2025 den Umfang der berichtspflichtigen Unternehmen. Zeitgleich beschäftigen Themen wie Inflation, Zölle bis hin zu Kriegen nicht nur Konzerne – sondern gerade exportorientierte oder -abhängige Mittelständler.

Die Folge: Nachhaltigkeitsmanager:innen sollten ihr Kerngebiet verlassen, andere Rollen übernehmen, oder wurden gekündigt. Nachhaltigkeit geriet in vielen Unternehmen wieder in den Hintergrund.

So die Situation auf den ersten Blick. Schaut man genauer hin, sieht man: Nachhaltigkeitsmaßnahmen werden weiterhin entwickelt und umgesetzt, das aber unaufgeregter als bisher und teils nicht einmal unter diesem Schlagwort.

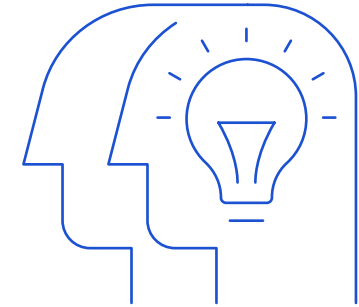
Schaut man noch genauer hin, zeigt sich: Die letzte Nachhaltigkeitswelle und die aktuellen Entwicklungen hinterließen tiefe Spuren in den Organisationen und zeigten Bruchstellen auf – aber auch viele Möglichkeiten für eine zukunftsgerechte Organisationsstruktur.



In diesem Whitepaper stellen wir drei Fallstudien vor, die verdeutlichen, inwieweit Nachhaltigkeitsberichterstattung und strategische Organisationsentwicklung (OE) miteinander verknüpft sind, mit folgenden Schwerpunkten:

- ↳ Rückschlüsse auf Bedarfe in der OE, die durch das Reporting deutlich werden
- ↳ Direkte oder indirekte Auswirkungen von Reportingprozessen auf Organisationsstrukturen und deren Entwicklung
- ↳ Chancen für die Entwicklung einer regenerativeren Organisation auf Basis dieser Rückschlüsse und Auswirkungen

Hintergrund und Umfeldanalyse



Abseits von Lobbygetöse und Bürokratievorwurf erstellt ein Großteil der großen, aber auch mittelgroßen Unternehmen längst Nachhaltigkeitsberichte. Die Vorteile der Berichterstattung werden regelmäßig erfasst. Allerdings bleibt der Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung in diesen Studien ein blinder Fleck.

So beauftragte der TÜV-Verband das Marktforschungsinstitut Forsa damit, die Verbreitung und Vorteile von Nachhaltigkeitsberichterstattung zu ergründen. Bei der telefonischen Umfrage im August 2023 wurden Geschäftsführer:innen, CFOs und Verantwortliche für Nachhaltigkeitsberichte von 500 Unternehmen mit 50 bis 1.000 Mitarbeitenden befragt.

Bereits damals war die Verbreitung der Nachhaltigkeitsberichterstattung erstaunlich:

- ↳ Mittelständler mit 50 bis 249 Mitarbeitenden: 23 Prozent haben einen Nachhaltigkeitsbericht
- ↳ Größere Unternehmen mit 250 bis 1.000 Beschäftigten: sogar 53 Prozent erstellen Nachhaltigkeitsberichte

Deutlich ist: Je größer das Unternehmen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Stakeholder einen Bericht fordern. Unserer Erfahrung nach schätzen Verantwortliche in Unternehmen die Berichte als Management-Tool: Teamzusammensetzungen mögen sich ändern, C-Level-Prioritäten ebenfalls, aber die Ziele und Maßnahmen in einem Bericht bleiben – und geben so Orientierung.

Die Forsa-Studie zeigt auch unterschiedliche Reifegrade hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung je nach Branche auf (Mehrfachnennung war möglich):

- ↳ Industrie: 41 %
- ↳ Energie, Bau und Verkehr: 30 %
- ↳ Dienstleistungssektor: 26 %
- ↳ Handel: 22 %
- ↳ Gesundheitswesen: 16 %

Für Unternehmen in Produktion und Industrie ist ein Nachhaltigkeitsbericht auch relevant, um bei der Lieferantenbewertung von Großkunden gut abzuschneiden. Schließlich bringt der Nachhaltigkeitsbericht, sofern er nach internationalem Standard aufgestellt ist, auch Punkte beim EcoVadis-Rating. Idealerweise stehen dabei Berichtsinhalt und EcoVadis-Policies in Einklang.

Die in der Studie genannten Vorteile der Nachhaltigkeitsberichterstattung sind vielfältig – und dennoch einseitig:

- ↳ Steigerung der Energieeffizienz (75 %)
- ↳ Reduzierung von Materialverbräuchen (66 %)
- ↳ Verringerung von Abfall (65 %)
- ↳ Verbesserung des Images (88 %)
- ↳ Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie (86 %)
- ↳ Erfüllung gesetzlicher Vorschriften (82 %)
- ↳ Bessere Kundenbindung (64 %)
- ↳ Höhere Arbeitgeberattraktivität (59 %)

Gute Gründe für freiwillige Berichterstattung

- ↳ Nachhaltigkeitsbeitrag sichtbar machen; für z. B. Absatz, Employer-Branding, Finanzierung (Banken)
- ↳ Reporting = das perfekte Steuerungstool für Nachhaltigkeitsmanagement
- ↳ (Trickle-Down-Effekt der CSRD)

Unterm Strich:

Die meisten kommen wegen:

- ↳ Reputation
- ↳ De-facto-Pflicht (EcoVadis, Großkund:innen, Banken)

Die meisten bleiben wegen:

- ↳ Strukturierung & Management (Fokus, Ziele, KPIs, Maßnahmen) (Vieles kommt und geht. Der Bericht bleibt.)

Der Einfluss des Reportings auf die Organisationsstruktur und -entwicklung wurde nicht genannt – und war auch gar keine Antwortoption auf die Multiple-Choice-Frage.

Damit ist das Thema ein „unknown unknown“ oder ein unbekanntes Unwissen: Das Thema ist im klassischen Nachhaltigkeitsmanagement so wenig präsent, dass nicht danach gefragt wird.

Der *Sustainability Transformation Monitor 2025* zeigt: Auch aktuelle Studien bestätigen den Graben zwischen OE und dem Management von Environmental-, Social- und Governance-Aspekten (ESG).

Der VSME zusammengefasst:

- ↳ VSME ESRS sind der freiwillige Berichtsstandard für Kleinst-, Klein-, und mittlere Unternehmen, die nicht berichtspflichtig nach CSRD sind.
- ↳ Der VSME-Standard dockt inhaltlich an die „großen“ ESRS an.

KMU sollen so

- ↳ Beitrag zu nachhaltiger & inklusiver Wirtschaft sichtbar machen
- ↳ Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen & Wettbewerbsfähigkeit verbessern
- ↳ Nichtfinanzielle Informationen bereitstellen für Kreditgeber:innen, Investor:innen o. weitere finanzielle Stakeholder:innen
- ↳ Aufwand bzgl. Austausch zwischen Unternehmen minimieren

Der modulare Aufbau des VSME-Standards:

Basismodul

(Voraussetzung für weitere Module)

- › Grundlage für alle Unternehmen, die den VSME anwenden
- › Richtlinien & Maßnahmen
- › ESG-Berichterstattung über die wichtigsten Kennzahlen
- › Modul umfasst 11 Angaben (inkl. 9 Metriken)

Zusatzmodul

- › Basismodul ist Voraussetzung
- › 9 zusätzliche Angaben
- › Relevant für Kunden und Finanzpartner
- › Tiefergehende ESG-Daten

Zusammengefasst

- › Das Basismodul ist „nicht der Rede wert“ und bei alleiniger Verwendung nur für Kleinstunternehmen eine Option.
- › Auch das Zusatzmodul ist handhabbar und ohne große Aufwände durch (durchaus auch kleinere) KMU umsetzbar.

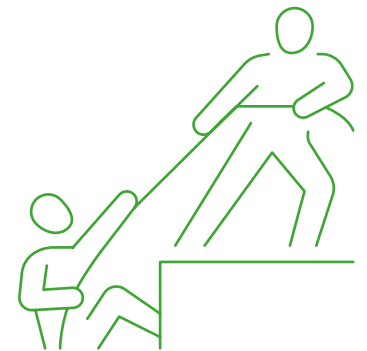
Empirie im blinden Fleck

Inzwischen gibt es erste Studien und Umfragen, die Bauchgefühl und Forderungen vieler Nachhaltigkeitsmanager:innen oder Organisationsentwickler:innen bestätigen:

- ↳ Werden OE und ESG zusammen gedacht, geht vieles einfacher – oder wird erst möglich.
- ↳ Die meisten denken beides bewusst oder unbewusst zusammen – oftmals jedoch nur bis zu einem bestimmten Punkt.

Laut dem Green HRM Report 2025 etwa ist ein Erfolgsfaktor für die Verankerung nachhaltiger Unternehmenspraktiken der enge Schulterschluss von Human Resources (HR) beziehungsweise People- & Culture-Abteilungen mit dem ESG-Bereich.

Nun wurde also diese abteilungsübergreifende Zusammenarbeit als Faktor des Gelingens identifiziert – doch es fehlt weiterhin an einem gemeinsamen Handeln, so auch der Green HRM Report 2025, idealerweise unter Einbeziehung von Führungskräften und Mitarbeitenden.



Evidenz – anekdotisch, aber praxisnah

In unserer Beratungspraxis gibt es Effekte, die regelmäßig entlang der genannten drei Schwerpunkte auftauchen:

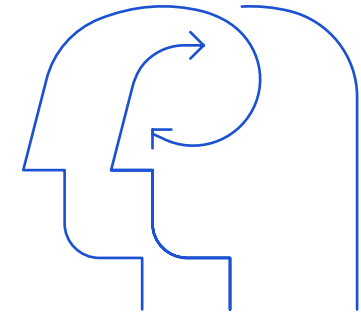
1. Rückschlüsse auf Bedarfe in der OE, die durch das Reporting deutlich werden:

- ↳ Reporting, das klingt nach Schreiarbeit – doch es hat primär mit Konzeption, Strategie und einer Menge Fleißarbeit zu tun. Diese Fleißarbeit besteht vor allem aus dem Sammeln und Auswerten von Daten. Gibt es kommunikative Gräben oder gar unterschiedliche IT-Systeme zwischen Abteilungen oder Tochtergesellschaften, wird die Datenarbeit ineffizient bis unmöglich. Reportingprozesse machen genau diese Bruchlinien zwischen den Abteilungen sichtbar.
- ↳ Hinter dem harmlos daherkommenden Wort Zielkonflikt stehen harte Interessen und mitunter härtere Diskussionen. Werden Nachhaltigkeitsziele von den jeweiligen Verfechter:innen der Zielkategorien (etwa im mittleren Management) gegen andere Unternehmensziele ausgespielt, dann ist ein Showdown wahrscheinlicher als ein sinnvolles Konsolidieren der verschiedenen Ziele und Maßnahmen – und der Frage, ob und wie partizipativ diese Unternehmensziele entwickelt werden.

- ↳ Nachhaltigkeit war lange Zeit Thema einzelner Personen, die Berichterstattung, Strategie oder Umsetzung teilweise zunächst zusätzlich (!) abdecken sollten. Diese Menschen kümmerten sich hauptsächlich um Qualitätsmanagement oder gar Marketing. Mit den Berichtspflichten wanderten Nachhaltigkeitsthemen in die Finance-/Controlling-Abteilungen. In vielen Organisationen entstanden stattdessen oder zusätzlich Nachhaltigkeitsarbeitskreise (zur Umsetzung) oder Nachhaltigkeitsbeiräte (zur Steuerung). Wie auch immer Nachhaltigkeit in der Organisation verankert ist: In der Regel sind Verantwortlichkeiten verteilt – und dies ist oftmals sehr dynamisch und nicht ganz klar.

2. Direkte oder indirekte Auswirkungen von Reportingprozessen auf Organisationsstrukturen und deren Entwicklung:

- ↳ Neue Kommunikationswege oder Abstimmungsformate zwischen den Abteilungen, die durch den Reportingprozess entstanden, schlafen schnell wieder ein – dabei sind sie für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen essenziell.
- ↳ Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse gibt Hinweise, wie es der eigenen Belegschaft geht. Die Zusammensetzung der Mitarbeitenden oder die Fluktuationsrate sind schließlich in erster Linie Resultate der Unternehmenspolitiken – und erst nachgelagert abhängig von äußeren Faktoren. Hier kann OE von den Reportingergebnissen profitieren, also sollte hier angesetzt werden.
- ↳ Die Art und Weise, wie Nachhaltigkeitsaspekte, die im Reportingprozess aufkommen, innerhalb eines Unternehmens üblicherweise operationalisiert werden, hat Vor- und Nachteile. Positiv ist, dass Nachhaltigkeit durch Reporting und entsprechende KPIs greifbar und quantifizierbar wird. Negativ ist, dass das Thema in Abteilungen oder von Menschen bearbeitet wird, die sich nur teilweise mit der Gruppe von Menschen überschneiden, die das Thema ursprünglich vorangetrieben haben.



3. Chancen für die Entwicklung einer regenerativeren Organisation auf Basis dieser Rückschlüsse und Auswirkungen:

- ↳ Das Festlegen von Nachhaltigkeitszielen offenbart oft auch die unterschiedlichen Geschwindigkeiten, Prioritäten und Vorstellungen innerhalb eines Unternehmens. Selten gelingt es, alle Ansprüche und Vorstellungen zu harmonisieren. Doch die Unterschiede bis Konflikte können sichtbar gemacht und produktiv genutzt werden – durch erreichbare Visionen und angemessene Austauschformate.
- ↳ Durch die gezielte Ableitung von Maßnahmen im Bereich der Kultur- und Organisationsentwicklung werden regenerative Praktiken direkt im Unternehmen verankert.

Unterm Strich gibt es zwei Gründe, OE und ESG, hier spezifisch Reporting, zusammenzudenken:

1. Reportingprozesse weisen auf Probleme und Chancen im Bereich OE hin. Diese unbeachtet zu lassen wäre schade, besser gesagt, ineffizient.
2. Wer OE bei der Entwicklung und Umsetzung von ESG-Roadmaps nicht mitdenkt, wird keinen Erfolg haben.

Doppelte Wesentlichkeitsanalyse zusammengefasst

Die Doppelte Wesentlichkeitsanalyse (DWA) nach den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) beschreibt das zentrale Prinzip der Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß der EU-CSR.

Sie verpflichtet Unternehmen, Nachhaltigkeitsthemen sowohl aus Impact-Sicht als auch aus Finanz-Sicht zu bewerten: Einerseits wird untersucht, welche Auswirkungen die Geschäftstätigkeit des Unternehmens auf Umwelt, Gesellschaft und Menschenrechte hat („Inside-Out-Perspektive“). Andererseits wird analysiert, welche finanziellen Chancen und Risiken aus Nachhaltigkeitsaspekten für das Unternehmen selbst entstehen können („Outside-In-Perspektive“).

Erst Themen, die in mindestens einer dieser Dimensionen als wesentlich gelten, müssen im Bericht umfassend offengelegt werden. Dieses Prinzip soll sicherstellen, dass die Berichterstattung sowohl gesellschaftlich relevante als auch unternehmensstrategisch bedeutsame Nachhaltigkeitsthemen abbildet.

Die DWA ist bei freiwilliger Berichterstattung nicht verpflichtend, aber empfohlen:

Ein Plädoyer für die (doppelte) Wesentlichkeitsanalyse

Die Wesentlichkeitsanalyse als strategisches Tool für das NH-Management definiert nicht nur Berichtsinhalte, sondern dient vielmehr als strategischer Kompass.

- Welche Auswirkungen haben wir bzw. betreffen uns?
 - Welche Risiken haben wir?
 - Welche Chancen haben wir?
 - Worauf sollten wir uns fokussieren?
 - Wo liegt unser größter Hebel?
-
- ↳ Die Wesentlichkeitsanalyse bleibt für KMUs ein wichtiges Tool für ernsthaftes NH-Management
 - ↳ Sie ist in einer vereinfachten, aber methodisch an die CSRD angelehnten Form, praktikabel und zielführend umgesetzt.



Zusammengefasst

- › Doppelte Wesentlichkeit durch CSRD als Standard
- › Wesentlichkeit: Impact Materiality oder Financial Materiality = erfüllt
- › Dient der Strukturierung der Berichtsinhalte
- › Basis: Geschäftsmodell des Unternehmens / NH-Themen der ESRS (AR 16)
- › Identifizierung von Impacts, Risks und Opportunities (= IROs) entlang der Wertschöpfung

OE und NH- Management: systemisch betrachtet

Die genannten Praxisbeispiele für die Zusammenhänge zwischen OE und Nachhaltigkeitsmanagement haben organisatorische Gründe – oder sind den Rahmenbedingungen geschuldet.

Das heißt auch: Niemand trägt die „Schuld“ daran. Bei Einzelpersonen anzusetzen mag Symptome behandeln oder gar ansatzweise helfen, aber es lohnt sich, einen Blick auf das große Ganze zu werfen:

Rahmenbedingungen und äußere Faktoren

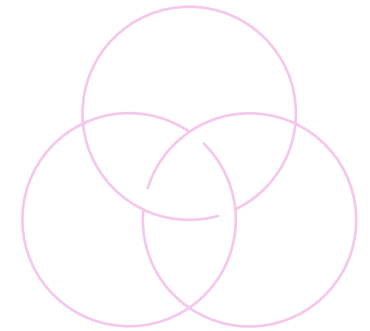
OE und Nachhaltigkeitsmanagement haben die Gemeinsamkeit, dass beide junge Ressorts in Unternehmen sind – allerdings „entwachsen“ diese Bereiche unterschiedlichen übergeordneten Ressorts. OE ist oftmals den Personalabteilungen/HR angegliedert, ein Bereich, der heute oft unter dem Namen People & Culture in Unternehmen zu finden ist. Anhand dieser Namensentwicklung lässt sich der stärkere Fokus auf die Menschen und die Kultur sowie das damit einhergehende neue Selbstverständnis der Personalabteilung entnehmen.

Der Nachhaltigkeitsbereich wurde in vielen Organisationen ursprünglich unter dem Begriff CSR (Corporate Social Responsibility) eingeführt. Im Fokus standen oftmals Corporate Volunteering, Spenden und erste Analysen von Fußabdrucksthemen – wie Emissionen oder Ressourcenverbräuche. Im B2C-Bereich standen oftmals zu erstrebende Werbeaussagen im Fokus. B2B und produzierende Gewerbe konzentrierten sich hingegen frühzeitig auf Nachhaltigkeitsmanagement (oftmals zunächst mit Fokus

auf Energieeffizienz). Folglich war dieser Bereich oftmals der Kommunikation, dem Marketing oder dem Facility Management angegliedert.

Dies änderte sich durch die steigenden Anforderungen in den Bereichen Nachhaltigkeitsberichterstattung und insbesondere durch die Aufnahme dieser nichtfinanziellen Kennzahlen in den Lagebericht (welcher Gegenstand von Wirtschaftsprüfungen ist). Dieser Schritt hatte eine wichtige Signalwirkung – auch auf nicht-berichtspflichtige Unternehmen: Den Nachhaltigkeitskennzahlen gebührt der gleiche ernsthafte Umgang wie Umsatz oder Gewinn. Dementsprechend wurde Nachhaltigkeit oftmals in Finanzabteilungen angesiedelt. Gleichzeitig realisieren immer mehr Organisationen, dass Nachhaltigkeit kein Werbethema und Reporting kein Selbstzweck ist: Sie verknüpfen Nachhaltigkeit mit ihrer Strategieabteilung, sondieren Risiken, aber insbesondere auch Chancen, die sich durch die Transformation in Richtung einer postfossilen Kreislaufwirtschaft ergeben.

Doch egal, welchen Bereichen OE und Nachhaltigkeitsmanagement angegliedert sind – und in welche Abteilungen sie wanderten –: Sie trafen sich nie im Organigramm, sie wurden nie verschmolzen.



Implikationen der organischen Entwicklung von OE und NH-Management

Die fehlende Zusammenarbeit beider Abteilungen hat demnach „historische“ Gründe, massive Auswirkungen – und tritt ausgesprochen häufig auf: Im Green HRM Report 2025 heißt es, dass „zwei Drittel der Befragten [...] von mangelnder Zusammenarbeit zwischen HR- und Nachhaltigkeitsverantwortlichen [berichten]“. Nachhaltigkeit ist kaum in den People-&-Culture-Abteilungen der Unternehmen verankert, was auch an deren Ausbildung in diesem Bereich liegt: 60 Prozent der Befragten des Reports fühlen sich nicht ausreichend zu Nachhaltigkeitsthemen geschult. Die fehlende (Aus)Bildung im Bereich ESG führt hier zu einem Henne-Ei-Problem: Nicht-ESG-Abteilungen werden nicht in diesem Bereich geschult und folglich nicht mit entsprechenden Aufgaben betraut. Da sie keine (dezidierten) ESG-Aufgaben bearbeiten, werden sie wiederum nicht entsprechend geschult. So bleiben Potenziale ungenutzt und andere, vermeintlich leichtere Themen werden eher bearbeitet und priorisiert.

Anders wäre das hätte die Nachhaltigkeitstransformation einen höheren strategischen Stellenwert – als abteilungsübergreifendes Thema. Zwar geben die meisten der im Sustainability Transformation Monitor 2025 befragten Unternehmen an, dass sie das Thema Nachhaltigkeit strategisch im Unternehmen verankern und eine explizite Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet haben, die Umsetzung bleibt jedoch oft hinter den Ambitionen zurück, weil konkrete Maßnahmen und Anreizsysteme fehlen. Echte

Transitionspläne sind noch rar und oft nicht validiert. Zusätzlich gibt nur circa die Hälfte aller Befragten an, dass sie bei der Umsetzung der Maßnahmen „on track“ sind. Andere Studien kämen zu noch schlechteren Ergebnissen (Sustainability Transformation Monitor 2025). Daraus kann geschlossen werden, dass für das Thema Nachhaltigkeit zu wenig Ressourcen (personell und finanziell) zur Verfügung stehen und die Unterstützung seitens des oberen Managements fehlt.

Diese Vermutung wird auch durch unsere Erfahrungen in der Praxis gestützt. Im Zuge der Deregulierung europäischer Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung oder Lieferkettensorgfaltspflichten wurden ESG-Verantwortliche versetzt oder entlassen. Auch Rezession oder geopolitische Spannungen inklusive volatiler Handelspolitiken taten ihr Übriges bezüglich der Verschiebung von Prioritäten in vielen Organisationen. Das Thema ESG wurde dementsprechend in vielen Organisationen depriorisiert. ESG-Verantwortliche reagierten, indem sie den Return of Invest ihrer Maßnahmen und Ziele darlegten oder diese anders überschrieben – etwa mit Resilienz.

Solche Verschiebungen von Prioritäten oder Verzögerungen hemmen Organisationen strukturell. Nachhaltigkeitsverantwortlichen werden in diesem Zuge häufig die Mittel gestrichen. Ungünstig ist auch, dass Ihnen OE-Wissen fehlt, um Nachhaltigkeitsbelange richtig zu positionieren.



Zeit, dass zusammenwächst, was zusammen gehört!



Die People-&-Culture-Abteilung hat bei Transformationsvorhaben eine zentrale Schnittstellenfunktion inne. Sie verantwortet die relevanten Weiterbildungsmaßnahmen und Kulturentwicklungsprogramme. Sie stellt also dem Nachhaltigkeitsmanagement nicht nur Daten zu Gender, Arbeitsunfällen oder Gehaltsniveaus bereit, sondern ist auch mit Blick auf Veränderungen unabdingbar.

Um ein Transformationsvorhaben im Unternehmen erfolgreich durchführen zu können, braucht es einen Schulterschluss zwischen beiden Abteilungen und eine gemeinsame Zielsetzung. Bleibt die Frage: Wer koordiniert bzw. bei welcher Abteilung, bei welcher Rolle laufen die Fäden bezüglich der Umsetzung einer Nachhaltigkeits-Roadmap zusammen?

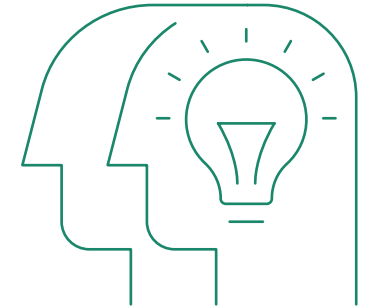
Wie so oft: Hier ist keine generelle Antwort möglich. Es kommt auf die Struktur der Organisation und Genese der OE und des Nachhaltigkeitsmanagements an. Sinnvoll ist eine Stabsstelle oder idealerweise eine klare Zuordnung

des Themas innerhalb des Management-Boards. Welche Abteilung steuert, ist auch vom Treiber und vom Fokus der Nachhaltigkeits-Roadmap abhängig.

Die Finanzabteilung mag richtig sein, wenn es aktuell primär um die Produktion eines CSRD-Berichts geht. Sollen Fußabdrücke reduziert werden, wäre eine eigene Abteilung für Nachhaltigkeitsmanagement geeignet. Ist eine Organisation nicht berichtspflichtig und der Fokus liegt auf dem Nutzen von Chancen, kann aber auch eine F&E-/Innovationsabteilung geeignet sein. Liegt der Fokus auf der Befähigung der Mitarbeitenden oder auch auf der Aufnahme ihres Wissens, sollte die People-&-Culture-Abteilung leiten.

Egal, wer leitet: Beteiligt werden sollten alle – nach klaren Vorgaben und Verteilungen der Verantwortlichkeiten.

Lösungsansätze



Um die beschriebenen Herausforderungen anzugehen, braucht es ausgewählte, strategische OE-Maßnahmen – in enger Abstimmung mit der Unternehmensführung, der People-&-Culture-Abteilung und den Nachhaltigkeitsverantwortlichen im Unternehmen. Berichterstattung – ob freiwillig oder verpflichtend – kann dabei als Grundlage für neue abteilungsübergreifende Arbeit und die langfristige Strukturierung organisatorischer Prioritäten dienen, um so zukunftsfit zu werden.

Damit dies gelingt, bedarf es eines Umdenkens auf allen Ebenen des Unternehmens. Wer Nachhaltigkeit in den Fokus seiner Transformation stellt und Prozesse, Strukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Unternehmenskultur nachhaltig denkt, ist langfristig erfolgreicher und vor allem robuster gegenüber externen Einflüssen. Die strategische OE kann und sollte bei dieser Aufgabe eine Schlüsselrolle einnehmen.

Aus unserer Sicht gibt es zwei konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen:

1. Ableitung und Implementierung von Maßnahmen im Sinne einer effektiven Nachhaltigkeitsberichterstattung
2. Ableitung und Implementierung von Maßnahmen basierend auf den Ergebnissen der Nachhaltigkeitsberichterstattung bzw. der doppelten Wesentlichkeitsanalyse

Im Folgenden werden diese beiden Stränge erläutert, und es wird aufgezeigt, inwieweit sie auf die Behebung der weiter oben beschriebenen Herausforderungen einzahlen.

1. Ableitung und Implementierung von Maßnahmen im Sinne einer effektiven und effizienten Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung folgt einer klaren Struktur und kann – bei richtiger Anwendung – dem Unternehmen dabei helfen, Blocker in der Ablauforganisation zu identifizieren, Prozesse effizienter zu gestalten und die Organisationsstruktur zu vereinfachen. Im Rahmen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse wird das Unternehmen hinsichtlich der positiven und negativen Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit analysiert und bewertet. Dabei werden verschiedene Daten erhoben und nahezu alle Unternehmensbereiche einbezogen. Die Datenerhebung erfolgt meist durch strukturierte Abfragen in den relevanten Unternehmensbereichen und wird dezentral durch die jeweiligen Nachhaltigkeitsverantwortlichen gesteuert.

Unsere Beobachtung: Dieser Prozess ist oftmals zeitaufwändig und ineffizient. Die Gründe dafür sind vielfältig:

- ↳ Die gewünschten Daten liegen in den Abteilungen oft nicht vor, da noch keine Prozesse existieren, um sie zu erheben.
- ↳ Sind die Daten vorhanden, sind sie häufig nicht strukturiert oder aufbereitet.
- ↳ Es ist nicht klar, wer für die Datenerhebung, -verarbeitung und -lieferung verantwortlich ist – die Kommunikation läuft ins Leere.
- ↳ Die Relevanz der Daten und der Berichterstattung ist unternehmensweit nicht ausreichend anerkannt und wird daher depriorisiert.

Die wohl effektivste Maßnahme wäre eine zentralere Verankerung des Themas Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Organisationsstruktur – beispielsweise direkt in der Unternehmensführung/ beim CEO. Dies würde dem Thema einen höheren strategischen Stellenwert verleihen und seine Relevanz und Sichtbarkeit in allen Unternehmensbereichen deutlich erhöhen. Auf Basis einer solchen strukturellen Anpassung sind zahlreiche weitere Organisationsentwicklungsmaßnahmen möglich und empfehlenswert. Beispielsweise kann mithilfe von Prozessanalysen ermittelt werden, wo Daten für die Berichterstattung im Unternehmen schnell verfügbar sind, wo Hindernisse, Blocker oder Herausforderungen bestehen, und was notwendig ist, um die Prozesse effizienter zu gestalten.

Hierbei kann Künstliche Intelligenz (KI) – etwa in Form von KI-Agenten oder KI-gestütztem Process Mining – unterstützen. Wichtig ist, die Ergebnisse nach der Analyse gemeinsam mit den betroffenen Bereichen zu

besprechen und auszuwerten sowie konkrete nächste Schritte zur Verbesserung zu definieren. Personalentwicklungsmaßnahmen, wie Trainings oder individuelle Coachings, können mögliche Maßnahmen sein, um Verbesserungen einzuleiten. Außerdem sind Umstrukturierungen von Rollen und Verantwortlichkeiten denkbar, bei denen die Organisationsentwicklung unterstützend tätig werden kann. Es empfiehlt sich, Zielkonflikte transparent zu machen, die die jeweiligen Rollen in ihren Verantwortlichkeiten sehen, und gemeinsam Strategien zu entwickeln, um diese Konflikte aufzulösen. Gerade im Spannungsfeld Nachhaltigkeit vs. Wirtschaftlichkeit ist diese Transparenz besonders wichtig, um Stillstand zu vermeiden und Frustrationspotenziale zu verringern. Auch weitreichende Maßnahmen im IT-Bereich können aus solch einer Analyse resultieren – etwa System-synchronisierungen zur Komplexitätsreduktion oder die Einführung neuer Formen der Datenerhebung und -analyse.

Damit derlei Maßnahmen nachhaltig wirken und nicht zu Eintagsfliegen werden, empfehlen wir, Ziele zur Nachhaltigkeitsberichterstattung auf allen relevanten Ebenen im Unternehmen zu verankern und messbar zu machen. Dies kann über die Definition strategischer Nachhaltigkeits-KPIs, die in der Unternehmensstrategie abgebildet werden, geschehen. Zusätzlich können Nachhaltigkeits- oder Berichterstattungsziele in die methodische Strategieumsetzung – etwa über OKRs – integriert werden. Bereits im Unternehmen tätige OKR-Master (oder Personen, die diese Rolle wahrnehmen) können hier als Multiplikator:innen fungieren. Dabei geht es nicht darum, separate Nachhaltigkeitsziele oder Berichterstattungsziele zu etablieren, sondern diese in bestehende Zielsysteme zu integrieren. Auf individueller Ebene können Themen aus dem Bereich Nachhaltigkeit und Berichterstattung zusätzlich mit der Mitarbeitendenbewertung verknüpft werden.

Viele dieser Maßnahmen erfordern die aktive Unterstützung der People-&-Culture-Abteilung. Daher empfiehlt es sich, bereits in der Organisationsstruktur eine enge Verzahnung beider Disziplinen sicherzustellen – etwa über gemeinsame Steering-Boards im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung oder durch Mitarbeitenden-Transfers zwischen den Disziplinen.



OKR – Objectives und Key Results

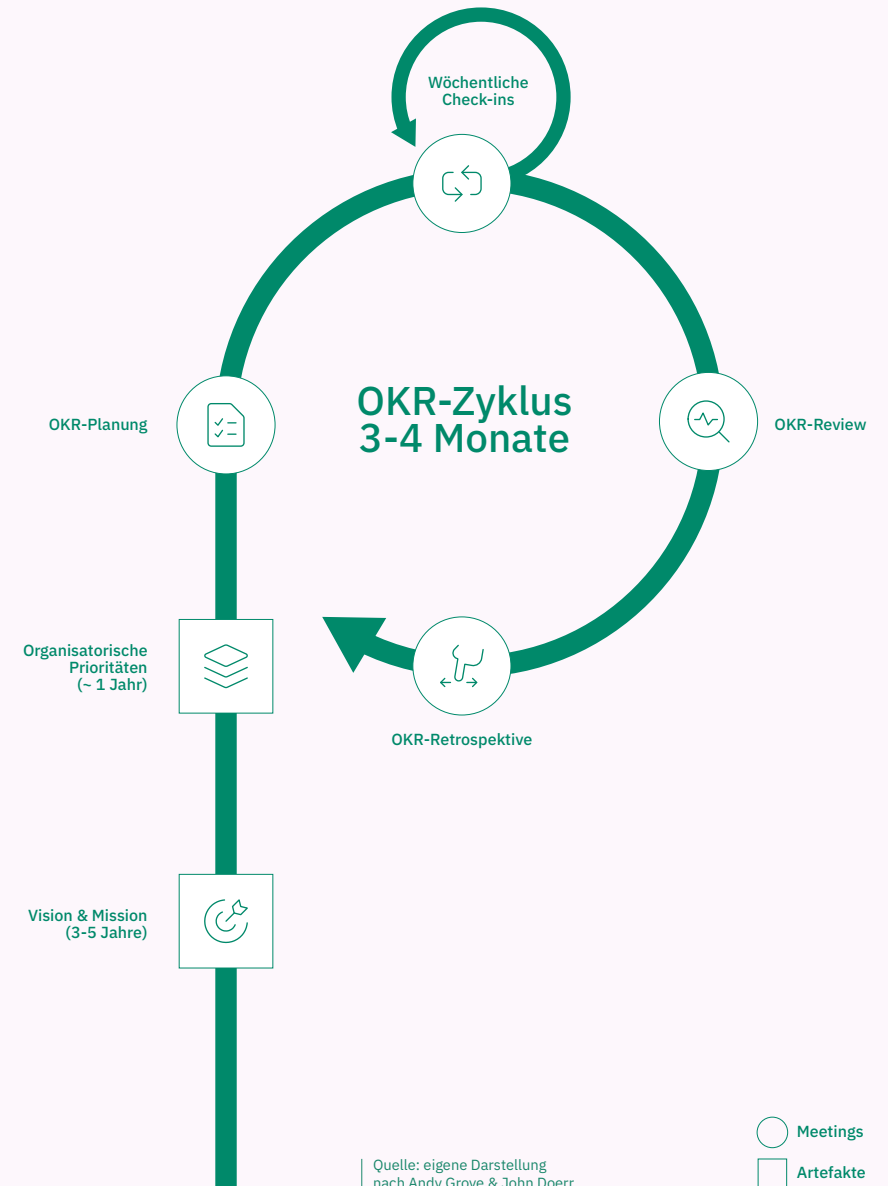
OKR ist ein agiles methodisches Rahmenwerk, das in Unternehmen und im öffentlichen Sektor als Führungsinstrument im Sinne einer aktivierenden Führung eingesetzt wird. Es verbindet partizipative Bottom-Up- und Top-Down-Prozesse auf sinnvolle Weise. In definierten Zyklen (häufig drei bis vier Monate) arbeiten Teams aktiv an Zielen (Objectives) und untergeordneten, messbaren Schlüsselergebnissen (Key Results), die direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden und eine aktive Strategieumsetzung fördern. Während des OKR-Zyklus sorgen regelmäßige Meeting-Routinen dafür, Erfolge, Fortschritte und Blocker sichtbar und besprechbar zu machen und auf diese gezielt reagieren zu können. Der Prozess wird durch eine:n erfahrene:n OKR-Master begleitet und moderiert.

Die Objectives beschreiben qualitative, übergeordnete Ziele, die ambitioniert und motivierend formuliert werden. Die Key Results machen die Objectives messbar und müssen daher quantitativ formuliert werden.

Beispiel

- › Objective: Wir haben durch die Verbindung von OE-Maßnahmen und Nachhaltigkeitsthemen positive Effekte für die Organisation erzielt.
- › Key Result 1: Entscheidungen im Bereich Nachhaltigkeit werden um 0,5 Tage schneller getroffen.
- › Key Result 2: Die Mitarbeitendenzufriedenheit im Nachhaltigkeits-Team ist um 15 % gestiegen.
- › Key Result 3: Die Datenqualität des ESG-Reportings hat sich um 10 % verbessert.
- › OKR helfen dabei, Transparenz in Teams und Organisationen zu erhöhen, den Fokus und die gemeinsame Ausrichtung zu stärken und allen Mitarbeitenden die aktive Beteiligung an der Strategieumsetzung zu ermöglichen.
- › WICHTIG: Sollen OKR genutzt werden, um die Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen zu verankern, empfehlen wir, keine separaten Nachhaltigkeits-OKR zu definieren. Stattdessen sollten Nachhaltigkeitsthemen in bestehende OKR integriert werden. Das erhöht das Verständnis für Nachhaltigkeit bei den Mitarbeitenden und macht gleichzeitig die Relevanz des Themas unternehmensweit sichtbar.

Abb. 1: Der OKR-Zyklus in der Übersicht

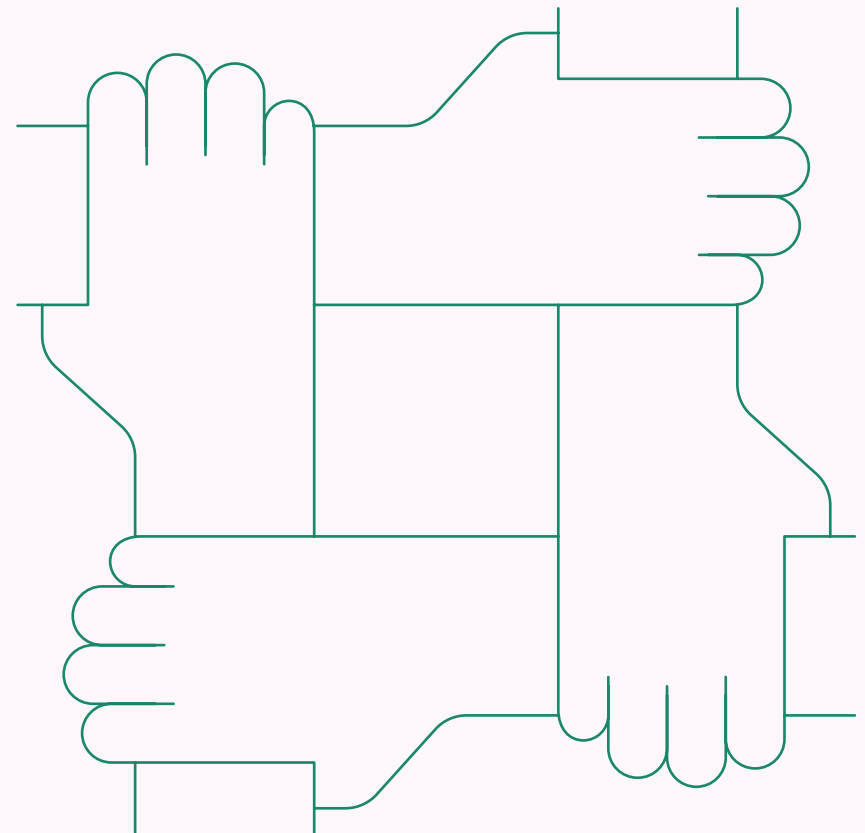


Steering-Boards

Ein Steering-Board, im Deutschen auch häufig Lenkungsausschuss genannt, ist ein Entscheidungsgremium, das meist projektbezogen eingesetzt wird und verschiedene Aufgaben wahrnimmt. Dazu gehören unter anderem die Formulierung von Projektzielen, die Ernennung wichtiger Projektrollen (z. B. Projektleiter:in), die Genehmigung projektrelevanter Pläne und Berichte, sowie die Berichterstattung gegenüber der Geschäftsführung. Das Gremium dient als Entscheidungs-, Eskalations- und Berichtsebene für das Projektteam. Die Besetzung sollte sich an den Projekthaltungen orientieren und sowohl Expert:innen als auch Entscheidungsträger:innen umfassen. Zudem sollte die Anzahl der Mitglieder möglichst klein gehalten werden.

Die Kriterien zur Zusammensetzung bringen in der Praxis jedoch häufig Herausforderungen mit sich: In vielen Steering-Boards sitzen immer wieder dieselben Mitarbeitenden, da bestimmte Expertisen – wie beispielsweise im Bereich ESG – im Unternehmen nur begrenzt vorhanden sind. Da die Mitarbeit in solchen Gremien häufig zusätzlich zur regulären Arbeit erfolgt, sind Arbeitsüberlastungen absehbar. Hinzu kommt, dass die Terminfindung für Sitzungen erschwert wird. Gut gemeinte Steering-Boards, die Entscheidungswege eigentlich verkürzen und strukturieren sollen, können so rasch zu Bottlenecks werden – und damit das Gegenteil bewirken.

WICHTIG: Bei der Einrichtung von Steering-Boards empfehlen wir, auf Heterogenität zu achten und unterschiedliche Mitarbeitende zu befähigen, solche Gremienaufgaben zu übernehmen. Dafür sind regelmäßige Weiterbildungen zu relevanten Themen – beispielsweise im Bereich ESG und Nachhaltigkeit – hilfreich, ebenso wie eine klare Vertrauenskultur. Denn es müssen nicht ausschließlich Führungskräfte in Steering-Boards vertreten sein. Durch projekt- oder themenbezogene Verantwortungsteilung bzw. -abgabe an befähigte Mitarbeitende werden diese gestärkt, die Eigenverantwortung erhöht, selbstbestimmtes Arbeiten gefördert und Entscheidungswege tatsächlich beschleunigt.



2. Ableitung und Implementierung von Maßnahmen basierend auf den Ergebnissen der Nachhaltigkeitsberichterstattung bzw. der doppelten Wesentlichkeitsanalyse

Im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung wird die Durchführung einer doppelten Wesentlichkeitsanalyse empfohlen – und ist für berichtspflichtige Unternehmen bereits obligatorisch. Ein zentraler Bestandteil dieser Analyse ist die Identifikation von IROs – Impacts (Auswirkungen), Risks (Risiken) und Opportunities (Chancen). Unter „Impacts“ sind tatsächliche und potentielle, positive oder negative Auswirkungen der Geschäftsaktivitäten eines Unternehmens auf ESG-Themen zu verstehen. Wichtig ist dabei, dass Maßnahmen zur Mitigation negativer Auswirkungen nicht mit positiven Auswirkungen gleichzusetzen sind. Die Risiken und Chancen für das Unternehmen werden aus externer Perspektive bewertet. Dabei wird analysiert, inwieweit sich ESG-Themen zukünftig finanziell auf das Unternehmen auswirken können – sowohl positiv als auch negativ. Unsere Beobachtung: Viele Unternehmen begnügen sich damit, die doppelte Wesentlichkeitsanalyse mit begrenzten Mitteln durchzuführen und konzentrieren sich im Anschluss vor allem auf die Reduktion

negativer Impacts und finanzieller Risiken. Aus OE-Perspektive ist das ein Fehler – und eine verpasste Chance. Denn das Ergebnis der doppelten Wesentlichkeitsanalyse bietet weitreichende Anknüpfungspunkte, um positive Impacts zu stärken und Opportunities strategisch zu nutzen, um das Unternehmen zukunftssicher aufzustellen. Selbstverständlich ist dies kein Plädoyer, die negativen Impacts und Risiken zu vernachlässigen. Im Gegenteil: Es ist unternehmerische Pflicht, sich mit ihnen auseinanderzusetzen, um die Existenz des Unternehmens und die damit verbundenen Arbeitsplätze zu sichern. Gleichzeitig ist es aber ebenso unternehmerische Pflicht, zukünftiges Wachstum zu ermöglichen, gezielt zu investieren und das Unternehmen robust für die Zukunft aufzustellen. Die Ergebnisse der doppelten Wesentlichkeitsanalyse bieten die Möglichkeit, Zukunftsthemen aktiv zu gestalten, neue Geschäftsmodelle zu identifizieren und bestehende Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln, um langfristig erfolgreich zu sein.

Mögliche Maßnahmen zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sind beispielsweise die Durchführung von Design-Sprints oder anderen Innovationsformaten, die gezielt die positiven Impacts und Chancen adressieren, sowie Workshop-Formate, die sich systematisch mit einzelnen Produkten und/oder Dienstleistungen des Unternehmens auseinandersetzen und Potenziale für nachhaltige Verbesserungen Schritt für Schritt analysieren. Auch aus negativen Impacts und Risiken kann das Unternehmen lernen. An den entsprechenden Stellen können die Ergebnisse der doppelten Wesentlichkeitsanalyse als Grundlage dienen, um zukunftsorientierte Weiterbildungsprogramme zu entwickeln, Prozessverbesserungen anzustoßen, sowie Innovation gezielt zu fördern. Voraussetzung hierfür ist eine solide Feedback- und Fehlerkultur. Die strategische Organisationsentwicklung kann bei der Umsetzung dieser Maßnahmen sowie bei der Etablierung und Stärkung einer zukunftsgerichteten Unternehmenskultur entscheidend unterstützen.

Im Idealfall werden Chancen und positive Auswirkungen für das Unternehmen ebenso wie Risiken bereits während der Durchführung der doppelten Wesentlichkeitsanalyse bzw. im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung – wie weiter oben beschrieben – identifiziert und adressiert. Von einer solchen gelebten Praxis sind nach unserer Erfahrung jedoch viele Unternehmen noch weit entfernt. Um dies zu ändern, braucht es neben der Verankerung der ESG-Themen in der Unternehmensstrategie auch deren feste Verankerung in der Unternehmenskultur. Um die Chancen und Potenziale, die sich aus der Nachhaltigkeitsberichterstattung ergeben, wirklich zu verstehen und zu nutzen, ist ein grundlegendes Umdenken erforderlich. Nachhaltigkeit sollte als das verstanden werden, was sie ist: eine Chance, das eigene Unternehmen langfristig auszurichten und zu transformieren – um sowohl nachhaltig

als auch wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Jeder Prozess, der unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit implementiert wird, jede Entscheidung, die unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien getroffen wird, und jede Investition, die im Sinne einer nachhaltigen Wirtschaft erfolgt, wirkt per Definition positiv – sowohl für das Unternehmen als auch für die Wirtschaft insgesamt. Ist diese Erkenntnis einmal verankert, eröffnen sich zahlreiche praxisnahe Ansätze in der Organisationsentwicklung: die Einführung und Skalierung iterativer, agiler Arbeitsweisen, die eine offene und zielgerichtete Feedbackkultur sowie Innovation fördern, die obligatorische Verknüpfung von ESG-Themen mit der Mitarbeitenden- und Führungskräfteentwicklung, die Integration von Nachhaltigkeitsthemen in Führungsleitlinien sowie in generelle Unternehmensprinzipien oder kulturelle Leitbilder, sofern vorhanden.

Wenn Nachhaltigkeit im Führungskreis aktiv gelebt wird, übernehmen Führungskräfte eine Rollenmodellfunktion und beeinflussen dadurch direkt und indirekt die Unternehmenskultur. Damit wird Nachhaltigkeit vom strategischen Konzept zu einem gelebten Bestandteil der Organisation.

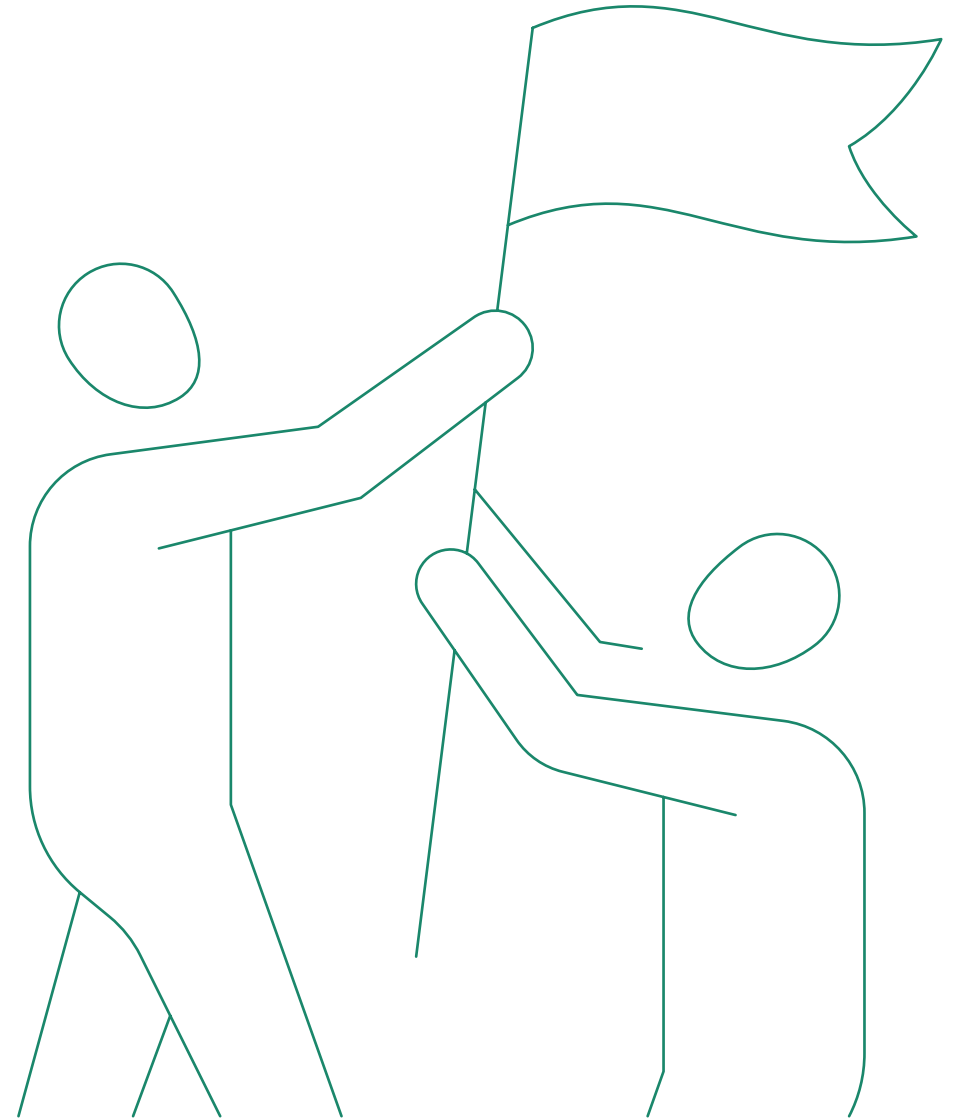


Fazit:

Nachhaltigkeit als Chance für eine zukunftsfähige Organisation

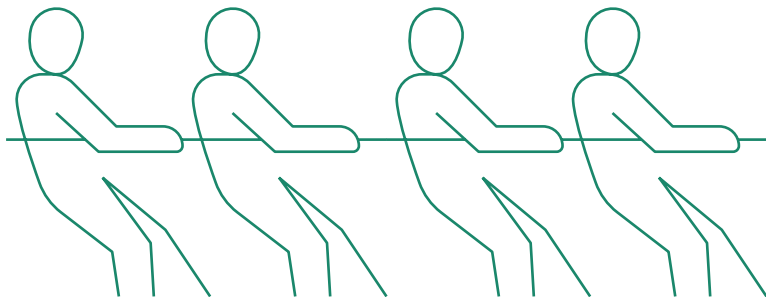
Viele Unternehmen stehen aktuell unter erheblichem Druck: zunehmend umkämpfte Märkte, die Anforderungen der Twin Transition (Nachhaltigkeit und Digitalisierung) sowie strukturelle Herausforderungen wie der Fachkräftemangel prägen die Gegenwart. Gleichzeitig eröffnen sich jedoch neue Chancen – insbesondere dann, wenn Nachhaltigkeit nicht als lästige Pflicht, sondern als strategische Möglichkeit zur Weiterentwicklung des Unternehmens verstanden wird.

Dieses Whitepaper zeigt: Beim Erstellen eines Nachhaltigkeitsberichts geht es um weit mehr als die Auswahl und Konsolidierung von Daten. Richtig genutzt, sind die Berichte Spiegel und Steuerungsinstrument der Organi-



sation. Sie legen offen, wo Informationen fehlen, wo Prozesse ins Stocken geraten, wo Ressourcen verschwendet werden oder wo Ziele unklar bleiben – und liefern damit wertvolle Impulse für die strategische Organisationsentwicklung.

Wer Nachhaltigkeit und Organisationsentwicklung zusammen denkt, gestaltet Strukturen effizienter, setzt Ressourcen schonender und wirkungsvoller ein, stärkt die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und erhöht die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Besonders wirkungsvoll wird dieser Ansatz, wenn Nachhaltigkeitsziele integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie werden – beispielsweise durch den Einsatz von Objectives and Key Results (OKR) – statt als isoliertes Projekt oder Einzeldisziplin behandelt zu werden.



Der Schlüssel zum Erfolg liegt im Zusammenspiel: Nachhaltigkeit liefert Daten, Perspektiven und relevante Zukunftsthemen.

Die Organisationsentwicklung sorgt für klare Rollen, funktionierende Prozesse und eine Kultur, die Veränderung ermöglicht.

Im Einklang schaffen beide Disziplinen die Grundlage für eine robuste, lernende und attraktive Organisation, die nicht nur gesetzlichen Anforderungen genügt, sondern aktiv Chancen nutzt – von effizienteren Abläufen über motivierte Mitarbeitende bis hin zur Exploration neuer Geschäftsmodelle.

Nachhaltigkeit ist damit kein Zusatz, sondern ein Motor für die Transformation und für unternehmerischen Erfolg in einer sich wandelnden, komplexen Welt.

Autoren



Marius Hasenheit

marius.hasenheit@sustentio.com

sustentio ist eine Boutique-Beratung für Nachhaltigkeit aus Berlin. Wir bringen Klarheit in die komplexe Themenvielfalt der Nachhaltigkeit. Unser interdisziplinäres Team vereint Fachwissen mit Leidenschaft, um eine authentische und wirkungsvolle Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation aufzubauen. Wir begleiten Organisationen aller Art von der Konzeption und Umsetzung von Klima- und Nachhaltigkeitsstrategien über das Reporting bis hin zur Gestaltung aller Aspekte der Nachhaltigkeitskommunikation – alles aus einer Hand.



Christoph Podzuweit

c.podzuweit@agiliana.de

Agiliana ist eine Beratung spezialisiert auf partizipative und wirksame Organisationsentwicklung und Transformationsbegleitung. Gemeinsam mit ihren Kunden entwickelt Agiliana die optimale Organisation der Zukunft, welche robust und flexibel sowie nachhaltig und profitabel ist. Agile Ansätze sind häufig Teil der Lösungen. Diese werden jedoch nicht by-the-book eingesetzt, sondern an die konkreten Bedürfnisse der Kunden adaptiert.

Quellen

Bandura, A. (1977). Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Reppmann, M., Kunzmann, J., Putzhammer, F., Edinger Schons, L.-M. & Strube, D. (2025). Sustainability Transformation Monitor 2025.

Rietze, S., Zacher, H., Friedrichs, A. & Stöhr, M. (2025). Green HRM Report 2025: Studie zu Personalpraktiken für ökologische Nachhaltigkeit.

Schein, E. H. & Schein, P. (2018). Organisationskultur und Leadership (5. Aufl.). München: Vahlen.

Lektorat / Korrektorat:
Naima Braun, Lea Brüderl, Lisa Schellig

Layout / Grafik:
Julia Krämer, Johanna Moog
Oktober 2025

Die Inhalte dieses Dokuments dienen ausschließlich zu Informations- und Beratungszwecken. Sie stellen keine Rechts-, Steuer- oder Finanzberatung dar und sind nicht als abschließende oder verbindliche Interpretation geltender Vorschriften zu verstehen. Die Autor:innen übernehmen keine Haftung für etwaige direkte oder indirekte Schäden, die aus der Nutzung der bereitgestellten Informationen resultieren. Sofern dieses Dokument als Teil einer vertraglich vereinbarten Beratungsleistung erbracht wird, gilt die in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen geregelte Haftungsbeschränkung.