

# Von Berufs wegen Gutes tun

Viele Unternehmen haben Mitarbeiter, die sich speziell dem Thema Nachhaltigkeit widmen. Die Aufgaben werden dabei immer anspruchsvoller.

Kirsten Ludowig  
Düsseldorf

Für manche der Mitarbeiter ist Uwe Bergmann so etwas wie ein Missionar. Tag für Tag ist er unterwegs im Konzern - nicht nur in der Düsseldorfer Zentrale, sondern auch an Standorten in Amerika, Afrika oder Asien - und kämpft für ein Thema: Nachhaltigkeit. Der 37-jährige leitet die Abteilung „Sustainability“ bei Henkel, denn wie alle Dax-Unternehmen hat sich auch sein Arbeitgeber verpflichtet, unternehmerisch zu handeln und dabei Verantwortung zu übernehmen: für Mensch und Umwelt. Mitunter sind die Ergebnisse seiner globalen Tour besonders originell. „Schon zum achten Mal haben die Kollegen aus Brasilien Kostüme aus Abfällen gebastelt und bei einer Modenschau präsentiert“, erzählt er. Das Projekt heißt „The Trash to Trend Show“ und soll die Mitarbeiter motivieren, innovative Lösungen für Recycling und Abfallverringern zu erarbeiten.

Uwe Bergmann sorgt bei Henkel schon seit zehn Jahren dafür, dass im täglichen Geschäft ökologische und soziale Belange nicht zu kurz kommen. Und obwohl sich viele Unternehmen bereits seit Jahren mit dieser Thematik beschäftigen, ist das Berufsbild des Nachhaltigkeitsbeauftragten in Deutschland

erst in den 90er-Jahren offiziell entstanden. Seither hat sich einiges getan, die Wahrung unternehmerischer Verantwortung ist zu einer konkreten Management- und Führungsaufgabe geworden - und gilt längst als Karriere-sprungbrett. „Früher wurden Umwelt- und Gleichstellungsbeauftragte belächelt“, erzählt Stefan Schaltegger, BWL-Professor und Leiter des Centre for Sustainability Manage-

**„Nachhaltigkeitsbeauftragte müssen mit Mitarbeitern sprechen, ihnen Ängste nehmen, Chancen aufzeigen und motivieren.“**

Stefan Schaltegger  
BWL-Professor

ment an der Leuphana-Universität. „Später wurden Nachhaltigkeitsbeauftragte toleriert, dann akzeptiert, und heute sind sie für den Unternehmenserfolg oft essenziell.“ Vorbei sind die Zeiten, in denen es reichte, vom Kerngeschäft isolierte Spenden- und Sponsoringprojekte im alljährlichen Bericht aufzuzählen. Die größte Herausforderung besteht darin, das Thema Nachhaltigkeit integrativ über alle Bereiche und Abteilungen im Unternehmen zu verankern.

Entsprechend vielfältig sind die Aufgaben von Uwe Bergmann, der Umweltwissenschaft in England studierte. Er muss Gefahren, die von den großen Problemen unserer Zeit wie Klimawandel, Ressourcenknappheit oder demografischer Wandel ausgehen, erkennen und prüfen, wie Henkel auf Basis seiner Ge-

schäftsstrategie die eigene Öko- und Sozialbilanz verbessern kann. Die konkreten Maßnahmen erarbeitet Bergmann mit den zuständigen Fachkollegen und kontrolliert die Umsetzung. Ein Beispiel: Das Pilotprojekt „Product Carbon Footprint“. Dabei werden die CO<sub>2</sub>-Emissionen entlang den Wertschöpfungsketten ausgewählter Henkel-Produkte ermittelt. „Das schafft Transparenz gegenüber Kunden und Endverbrauchern, macht unseren Beitrag zum Klimaschutz greifbar und generiert Wettbewerbsvorteile durch mögliche Ressourcen- und Kosteneinsparungen“, erklärt Bergmann.

#### Soziale Kompetenzen zählen

Ein Nachhaltigkeitsbeauftragter braucht Schlüsselqualifikationen wie jeder Manager. Daher arbeiten vor allem Quereinsteiger aus anderen Unternehmensbereichen wie Einkauf, Controlling oder Personal in diesem Job. Immer mehr können auch eine spezielle Ausbildung vor-

weisen - einen Master oder MBA mit Schwerpunkt Nachhaltigkeit oder eine entsprechende berufs begleitende Weiterbildung. Allerdings zählen laut Stefan Schaltegger neben dem Fachwissen vor allem soziale Kompetenzen. „Viele Projekte scheitern an der Umsetzung - daran, dass weniger fortschrittliche Mitarbeiter blocken, weil sie die Veränderung scheuen“, erklärt er. „Nachhaltigkeitsbeauftragte müssen mit Mitarbeitern sprechen, ihnen Ängste nehmen, Chancen aufzeigen und motivieren.“

Generell spielen Kommunikation und Netzwerk-Pflege eine große Rolle, weiß Dieter Horst, Experte für Nachhaltigkeit bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers: „Der Dialog mit den Stakeholdern, insbesondere mit Investoren und NGOs, ist die wichtigste Aufgabe. Sie erfordert neben Diplomatie und Durchsetzungsfähigkeit ein hohes Maß an Integrität und Glaubwürdigkeit.“



Eine Mitarbeiterin von Henkel in Brasilien im Brautkleid aus Müll: Einmal im Jahr werden Kostüme aus Abfällen gebastelt. Das soll das Bewusstsein für Recycling erhöhen.