

# NACHHALTIGKEIT IM BETRIEB

*Praktische Anregungen  
für erste Schritte*



## Ansprechpartnerin



### **Nora Johanna Schüth, M. Sc.**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Fachbereich Arbeits- und Leistungsfähigkeit

ifaa — Institut für angewandte  
Arbeitswissenschaft e. V.

Telefon: +49 211 542263-45

E-Mail: [n.j.schueth@ifaa-mail.de](mailto:n.j.schueth@ifaa-mail.de)

---

## Impressum

© ifaa — Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Herausgeber und die Autoren gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Herausgeber noch der Autor übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Fotos:** © juliasudnitskaya, Guido Amrein, Андрей Трубицын, Leonid, TinPong, BPawesome, Petair, ghazii, Seventyfour, Graphic Warrior, Ilja, patila, andreusk, Bruno Perić/Wirestock, Irina Schmidt, Andrey Попов, Flaviu Boerescu, Ployker, Cristiano Venti, ImageFlow, Deemerwha studio, Chalermpon, Jürgen Fälchle, МАК, Ян Заболотний, Reeta, TensorSpark, vxnaghiyev, dinastya, Oleksiy, TopNotchTasteByBen, Alproduction, Iagano, TheVisualPoet, Digital Mammoth, OlegKovalevich, Ole, grey, Irina, Studio Romantic, Uwe, Akmalism, picoStudio, neo\_balou.cat, apratim, Got Pink?, Harper, Fahkamram/stock.adobe.com

---

Dieser Leitfaden ist mit großer Sorgfalt erstellt worden. Er ersetzt gleichwohl die Beratung im Einzelfall nicht. Mit der Bitte um Verständnis wird darauf hingewiesen, dass keinerlei Haftung übernommen wird. Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich grundsätzlich auf alle Geschlechter. Aus Gründen der einfacheren Sprache und ohne jede Diskriminierungsabsicht wurde auf eine Bezeichnung mit dem Genderstern \* verzichtet.



**Bezugsmöglichkeit Onlineversion:** Dieses Werk ist als kostenfreier PDF-Download verfügbar unter <https://www.arbeitswissenschaft.net/nachhaltigkeit-erste-schritte>

# INHALT

<b>Vorwort</b>	<b>05</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>07</b>
<b>2 Impulse zur Nachhaltigkeit</b>	<b>09</b>
2.1 Energieeffizienz und Infrastruktur	09
2.2 Betreiben von Anlagen	10
2.2.1 Recycling	15
2.2.2 Gebäude	16
2.3 Mobilität und mobile und zeitflexible Arbeitsformen	17
2.3.1 Leitplanken für digitale und mobile Arbeitsformen	17
2.3.2 Nachhaltige und ergonomische Schichtpläne	19
2.3.3 Dienstreisen nachhaltig durchführen	20
2.4 Personalprozesse	21
2.4.1 Nachhaltiges Bewerbermanagement	21
2.4.2 Onboarding	23
2.4.3 Personaladministration	23
2.4.4 Offboarding	24
2.5 Beschaffungsprozesse	25
2.5.1 Betriebs- und Verbrauchsmaterial	25
2.5.2 Verpflegung von Kunden und Beschäftigten	29
2.6 Öffentlichkeitsarbeit	30
2.6.1 Website	30
2.6.2 Werbemittel	31
2.6.3 Messeauftritte	32
2.6.4 Druck	33
<b>3 Kommunikationsstrategie</b>	<b>35</b>
3.1 Einbindung der Beschäftigten	36
3.2 Regelkommunikation	38
3.3 Hinweise/Schilder	39
3.4 Sichtbarkeit	40
<b>4 Praxis-Check</b>	<b>42</b>

**WIR GESTALTEN  
DIE ARBEITSWELT  
DER ZUKUNFT —  
KOMPETENT UND  
PRAXISNAH.**



» Die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit im Unternehmen wird zunehmend zur Pflicht. Gleichzeitig bietet diese Auseinandersetzung aber auch viele Chancen. «

## VORWORT

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit wächst seit Jahren kontinuierlich in allen Bereichen des gesellschaftlichen, betrieblichen und individuellen Lebens. Grundsätzlich steht der Begriff Nachhaltigkeit dafür, heute die aktuelle Situation zu verbessern, ohne dabei die langfristigen Zukunftsaussichten zu verschlechtern. Das gilt sowohl für die betriebliche als auch für die gesellschaftliche Ebene.

Auf der betrieblichen Ebene, die Gegenstand dieses Leitfadens ist, müssen dazu die aktuelle Situation und mögliche künftige Entwicklungen analysiert sowie passende Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden. Entscheidend für den Erfolg ist, dabei die ökologischen, wirtschaftlichen, sozialen und technischen Anforderungen und Ziele ausgewogen zu berücksichtigen.

Die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit im Unternehmen wird zunehmend zur Pflicht. Gleichzeitig bietet diese Auseinandersetzung aber auch viele Chancen. Sie unterstützt Unternehmen dabei,

- › die Wünsche ihrer Kunden nach Lieferanten mit nachhaltigen Produkten und Prozessen zu erfüllen,
- › Arbeits- und Fachkräfte zu gewinnen und zu halten, die zunehmend Wert auf nachhaltiges Denken und Handeln legen,

- › attraktive Konditionen für Fremdfinanzierungen zu erlangen oder zu behalten und
- › den stark zunehmenden Anforderungen europäischer und nationaler Gesetzgebung an ein nachhaltiges Handeln zu begegnen und die zugehörige Berichterstattung effizient zu bewältigen.

Der Einstieg in nachhaltiges Denken und Handeln erfordert nicht zwingend hohe Investitionen für komplexe Managementsysteme oder innovative Technologien. Hierzu genügt bereits der aufmerksame Blick aller Beschäftigten sowie ein Bewusstsein für den verschwundungsarmen und produktiven Umgang mit Ressourcen.

Dieser Leitfaden bietet Ihnen zahlreiche Ideen und Anregungen, wie sie im betrieblichen Alltag verschiedene Bereiche und Aufgaben in Ihrem Unternehmen schnell und unkompliziert nachhaltig gestalten können. In Verbindung mit dem zugehörigen Praxis-Check soll er vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) beim Einstieg in die Auseinandersetzung mit dem Thema unterstützen.

Ihr Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser

Direktor des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.



# 1 EINLEITUNG

Dieser Leitfaden unterstützt Sie dabei, wirkungsvolle Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit Ihres Betriebs zu identifizieren und umzusetzen. Dafür orientiert er sich an betrieblichen Prozessen und zeigt typische Nachhaltigkeitspotenziale auf. Im Fokus stehen die Themenfelder Prozesse, Energie, Arbeitsmittel, Personal sowie Kommunikation. Abgeleitete Maßnahmen können ggf. zu einem späteren Zeitpunkt in ein System zum systematischen Management der betrieblichen Nachhaltigkeit integriert werden.

Viele der Maßnahmen sind schnell und eigenverantwortlich umsetzbar – ohne aufwändige Abstimmungen oder Investitionen. Der Leitfaden und eine integrierte Checkliste tragen damit dazu bei, alle Akteure für ein nachhaltiges Denken und Handeln zu gewinnen und sie dauerhaft dafür zu sensibilisieren. Betriebe, Beschäftigte, Kunden und Lieferanten profitieren langfristig von nachhaltigem Denken und Handeln.

Die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit im Betrieb mag auf den ersten Blick als zusätzliche Belastung erscheinen. Auf den zweiten Blick eröffnet sie jedoch zahlreiche Vorteile:

- 1.** Ökologisch wirksame Maßnahmen im Alltag müssen nicht zwingend hohe Kosten verursachen. Sie bewirken jedoch stets eine Reduzierung von Ressourcenverbrauch und Verschwendung. Daraus resultieren in der Regel auch ökonomische Vorteile für den Betrieb. Bereits die Umsetzung alltäglicher Maßnahmen, die in diesem Leitfaden aufgeführt sind und z. B. die Energieeffizienz in Büros steigern, haben eine direkte Wirkung auf Kosten und Rentabilität von Betrieben.
- 2.** Die Auswirkungen von Klimaveränderungen werden zunehmend spürbar. Sie schaden auch den Betrieben und ihren Partnern in den Lieferketten. Die Aufmerksamkeit von Kunden, Auftraggebern und Beschäftigten für diese Entwicklung wächst – ebenso die Anforderungen, die sie an das Verantwortungsbewusstsein und das ökologische Handeln aller Akteure stellen. Betriebe, die Nachhaltigkeit bewusst und sichtbar zum

Gegenstand ihres betrieblichen Handelns machen, gewinnen Vorteile in der Gunst von Kunden, Fachkräften und Investoren.

- 3.** Viele Beschäftigte wollen einen konkreten Beitrag zur Nachhaltigkeit in ihren Betrieben leisten. Dies ist oft mit einfachen Maßnahmen möglich. Gleichzeitig steigert die Beteiligung der Beschäftigten deren Motivation und fördert ihr Verantwortungsbewusstsein für betriebliche Prozesse und Kosten. Das Einbeziehen der Beschäftigten in dieses Thema fördert zudem die Unternehmenskultur. Dies macht Betriebe attraktiv für potenzielle Bewerber und sichert das vorhandene Fachkräftepotenzial.
- 4.** Die EU etabliert mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) neue Standards. Die Berichterstattung über Nachhaltigkeit wird darin auf eine Stufe mit der Finanzberichterstattung gestellt. Auch viele Betriebe, die nicht direkt dieser Berichtspflicht unterliegen, werden indirekt betroffen sein. Ihre Kunden werden sie nämlich trotzdem auffordern, entsprechende Berichte vorzulegen, um ihren eigenen Verpflichtungen gerecht zu werden.

Betriebe, die ihr betriebliches Handeln in Bezug auf die Nachhaltigkeit reflektieren, werden die vielfältigen, teilweise noch unbekannteren künftigen Anforderungen schnell und selbstständig erfüllen können und stärken zudem ihre organisationale Resilienz. Die Beschäftigung auf Unternehmensebene ist also unumgänglich.

Sind Sie neugierig geworden?

Lesen Sie weiter und verbessern Sie die Nachhaltigkeit Ihres Betriebs.



## 2 IMPULSE ZUR NACHHALTIGKEIT

Im Folgenden finden Sie praxisnahe Hinweise, mit denen Sie die Nachhaltigkeit in Ihrem Betrieb in verschiedenen Bereichen verbessern können. Nicht jeder Betrieb kann alle Maßnahmen umsetzen – beispielsweise aufgrund baulicher oder wirtschaftlicher Gegebenheiten. Der Leitfaden bietet vielmehr eine große Auswahl an einzelnen Stellschrauben, die bereits viel bewirken können, auch wenn nur einige für Sie in Frage kommen. Einige der Impulse wurden mit Links versehen, die Ihnen einen schnellen Zugang zu weiterführenden Informationen bieten sollen. Beachten Sie dabei vor allem die direkten Verweise zu Förderprogrammen. Links zu kommerziellen Anbietern sind als eine von vielen Möglichkeiten anzusehen.

**ARBEITSRECHT:** An einigen Stellen finden Sie Hinweise zu arbeitsrechtlichen Aspekten und etwaigen Beteiligungsrechten des Betriebsrats. Bei Informations-, Unterrichts- und Beratungsrechten des Betriebsrats verbleibt das Entscheidungsrecht beim Arbeitgeber. Hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht, ist die Zustimmung des Betriebsrats Voraussetzung für die Wirksamkeit der Maßnahme.

Grundsätzlich ist es sinnvoll, den Betriebsrat – soweit vorhanden – in den Nachhaltigkeitsprozess einzubeziehen. Denn der Arbeitgeber hat den Betriebsrat nach § 80 Abs. 2 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) rechtzeitig und umfassend zu unterrichten, damit dieser seinen allgemeinen Aufgaben nachkommen kann. Soweit erforderlich, können Regelungen in einer Betriebsvereinbarung festgeschrieben werden.

### 2.1 Energieeffizienz und Infrastruktur

Der sorgsame Umgang mit Energieressourcen hat einen wesentlichen Einfluss auf die Nachhaltigkeit eines Betriebs. Ein möglichst geringer Verbrauch, der Bezug von Energie aus erneuerbaren Quellen, das Vermeiden von Verschwendung sowie die Wiederverwendung von Ressourcen spielen dabei eine maßgebliche Rolle. Fokus dieses Kapitels ist die direkte Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen durch den unmittelbaren Verbrauch von Energie.





## 2.2 Betreiben von Anlagen

### Monitoring aller Verbräuche

Um einen Überblick über den aktuellen Verbrauch bzw. die Verbräuche sowie die Kosten in den vorherigen Abrechnungszeiträumen zu bekommen, bietet sich zunächst an, die Energiedaten zu erfassen – auch zur Wirksamkeitskontrolle Ihrer Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Dafür können Sie eine relativ simple Excel-Tabelle nutzen oder auch alle Energieverbraucher in Ihrem Betrieb im Rahmen eines Energiemanagementsystems nach ISO 50001 erfassen und analysieren.

### Ökostrom

Der Bezug von Strom aus erneuerbaren Energien wie Wind, Wasser, Biogas oder Sonnenlicht ist eine effektive Methode, das Klima zu schützen. Besondere Sorgfalt ist bei der Auswahl des Ökostromtarifs erforderlich, da bestimmte Ökostromtarife zu konventionellen Versorgern gehören, die auch Strom aus Kohle- und Atomstrom anbieten und damit Teil der fossilen Energiewirtschaft sind. Um sicher zu gehen, dass durch Ihren Beitrag auch der Ausbau neuer Energien unterstützt wird, können Sie einen reinen Ökostrom-Anbieter auswählen, der sich politisch für die Energiewende und wirtschaftlich für den EEG-unabhängigen Ausbau erneuerbarer Energien einsetzt. So unterstützen Sie die Energiewende in Deutschland. [Eine gute Übersicht finden Sie an dieser Stelle.](#)

### Heizungsanlage

Es ist sinnvoll zu überprüfen, ob Ihre Heizungsanlage nur dann Wärme produziert, wenn sie auch benötigt wird. Dies kann unter anderem durch eine passende Zeitschaltung oder auch eine Nachtabsenkung erfolgen. Durch die regelmäßige Wartung und optimale Einstellung Ihrer Heizungsanlage verbrauchen Sie weniger Energie und verursachen weniger Kosten.

Falls Ihre Heizung hohe Kosten verursacht und sehr alt ist, könnten Sie prüfen, ob eine Modernisierung oder Erneuerung der Anlage möglich und für Sie auf längere Sicht rentabel ist. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) unterstützt Betriebe beim Umstieg mit der Bundesförderung für [effiziente Gebäude \(BEG\)](#).

### Emissionsermittlung

Die betriebliche Situation und Leistungsfähigkeit im Hinblick auf Umweltaspekte zeigt sich unter anderem in dem Verbrauch von Energie und Material sowie erzeugten Abfallmengen und CO<sub>2</sub>-Emissionen. Nachhaltige Betriebe streben möglichst ressourcenschonende Produkte und Prozesse an und vermeiden schädliche Auswirkungen der Betriebstätigkeit auf Menschen, Natur und Tierwelt. Dieses [Informationsblatt](#) gibt einen kurzen Überblick über Betrachtungsebenen, Vorgehensweisen, Methoden und internationale Standards zur CO<sub>2</sub>-Emissionsermittlung. Weitere Informationen zur CO<sub>2</sub>-Bilanzierung erhalten Sie

in unserer ausführlichen [Broschüre](#) zur Bestandsaufnahme der aktuellen Situation in der Unternehmenspraxis.

### **Wasserverbrauch**

Es ist ratsam, die Leitungen in Ihrem Betrieb regelmäßig überprüfen zu lassen. Insbesondere in großen Gebäudekomplexen können durch Undichtigkeiten unbemerkt tausende Liter Wasser verbraucht werden. Automatische Wasserhähne sparen bis zu 70 Prozent des Verbrauchs – gleichzeitig wird die Verbreitung von Keimen durch das Nicht-Berühren der Armaturen deutlich reduziert. Alte Toiletten benötigen meist das Dreifache an Spülwasser im Vergleich zu modernen WC-Anlagen. Pro Jahr kann ein solches WC mehrere tausend Liter Wasser einsparen.

### **Spülmaschinen**

Im Eco-Programm sparen Geschirrspüler im Vergleich zum Automatik-Programm rund ein

Drittel des Stroms ein. Im Vergleich zum Programm »Intensiv« lässt sich der Stromverbrauch halbieren. Handgespültes verbraucht doppelt so viel Wasser wie Maschinengeschültes. Daher empfiehlt es sich, Ihre Beschäftigten dahingehend zu sensibilisieren und sie zu bitten, die Maschine möglichst voll zu beladen.

### **Mülltrennung**

Betriebe sind dazu verpflichtet nachzuweisen, dass sie Papier-, Metall-, Kunststoff- und Glasabfälle getrennt entsorgen. Daher ist es ratsam, sämtliche Arbeitsbereiche mit entsprechenden Behältnissen auszustatten. In den Büros können neben einem Behälter für Restabfälle auch kleine Altpapiercontainer aufgestellt werden. Wollen Sie es den Beschäftigten leichtmachen, stellen Sie auch in Gemeinschaftsbereichen (wie Teeküchen oder Pausenräumen) farbig markierte Behälter auf.





### Klimaanlagen

Laut VDI 6022 Hygieneinspektion müssen Anlagen ohne Luftbefeuchtung alle drei Jahre überprüft werden. Wenn sie mit Luftbefeuchtung betrieben werden, ist die Wartung alle zwei Jahre notwendig. Anlagen mit erdverlegten Komponenten sind ebenfalls alle zwei Jahre prüfpflichtig. Damit dienen Sie nicht nur der Sicherung des Arbeitsschutzes, sondern beugen auch dem Verschleiß der Anlage vor und sparen Kosten durch einen reduzierten Energieverbrauch. Weitere Informationen bieten die Technischen Regeln für Arbeitsstätten (ASR, A3.6 »Lüftung«).

### Getränkestationen

Um weniger Müll zu produzieren, können Sie Ihre Kaffee-, Saft- und Wasser-Automaten nicht mit Einmal-Bechern ausstatten, sondern Tassen und Gläser bereitstellen, die sich an zentralen Stellen im Betrieb (z. B. vor der Kantine oder direkt in Wagen am Automaten) befinden.

### Snackautomaten

Die meisten Automaten haben den Nachteil, dass sie mit Strom für Kühlung und Licht betrieben werden, Produkte offerieren, die nicht nachhaltig produziert wurden und bei Neuanschaffung meist auch selbst neu produziert worden sind. Als Alternative kam z. B. 2010 der »Fair-o-Mat« auf den Markt, der aus Altgeräten produziert wird, keinen Strom verbraucht und ab der Aufstellung CO<sub>2</sub>-neutral arbeitet. Die angebotenen Lebensmittel werden fair produziert.

### Attraktive Fahrradabstellmöglichkeiten

Attraktive Abstellmöglichkeiten schaffen Anreize, für den Arbeitsweg das Fahrrad anstelle des Autos zu wählen. So schützen Überdachungen vor Regen und Rost, eine entsprechende Beleuchtung macht den Rad-Parkplatz auch in den Wintermonaten annehmlich.



## Ladestationen für E-Bikes

Um kein sinnloses Investment zu tätigen, können Sie über eine Befragung Ihrer Beschäftigten herausfinden, ob sich die Installation einer Ladestation für elektrisch betriebene Fortbewegungsmittel (wie z. B. E-Bikes oder E-Scooter) lohnt, sofern Sie dies in Erwägung ziehen. Mittlerweile sind auch Leasing-Angebote für E-Bikes verfügbar. Kommen viele Beschäftigte regelmäßig mit dem Rad zur Arbeit, könnte in einem weiteren Schritt bislang versiegelte Parkplatzfläche freigegeben und in einen Grünstreifen umgestaltet werden.

**ARBEITSRECHT:** Der Arbeitgeber ist frei in seiner Entscheidung, ob er Ladestationen (für E-Bikes sowie E-Autos) bereitstellt. Werden diese errichtet, können Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats entstehen (§ 87 Abs.1 Nr. 8 und 10 BetrVG). Diese können sowohl die Verteilung der Lademöglichkeiten, als auch das vergünstigte oder kostenfreie Laden oder die Organisation der Abrechnung betreffen.

Über das Angebot einer Ladeinfrastruktur ist dann eine Betriebsvereinbarung abzuschließen.

Durch den Tarifvertrag zum Fahrradleasing ist die Möglichkeit geschaffen worden, auf Basis doppelter Freiwilligkeit tarifliches Entgelt für die Bezahlung einer Leasingrate für ein Dienstfahrrad umzuwandeln.

## Fortbewegung auf dem Betriebsgelände

Für Wege und kleine Transporte (auch auf Ihrem Betriebsgelände), die fußläufig viel Zeit in Anspruch nehmen oder das Auto wegen zu transportierender Gegenstände notwendig machen, könnten Sie kleine elektrisch betriebene Mobile

oder (Lasten-)Fahrräder bereitstellen. Letztere sind – verglichen mit Autos – günstiger in Anschaffung, Unterhalt und Wartung, verbrauchen keine fossilen Energien und Ihre Beschäftigten bekommen neben etwas Bewegung auch frische Luft. Sie benötigen außerdem weniger Stellfläche als größere Gefährte. Sollten eingelassene Schienen oder andere potenzielle Gefahren auf den Wegstrecken liegen, bieten Dreiräder erhöhte Sicherheit.

## Ladestationen für E-Autos

Ebenso könnten Ladestationen für elektrisch betriebene Kraftfahrzeuge Beschäftigte dazu motivieren, eigene E-Autos für den Weg zur Arbeit zu nutzen. Stellen Sie Ihre Lade-Infrastruktur für eine öffentliche Nutzung bereit, können Sie den Aufbau sogar staatlich fördern lassen.

**ARBEITSRECHT:** s. o. Ladestationen für E-Bikes

## Attraktive Treppenhäuser

Der Fahrstuhl wird häufig nicht nur der Bequemlichkeit halber bevorzugt, sondern auch, weil Treppenhäuser oft dunkel, laut und unansehnlich sind. Mit einem neuen Anstrich, einem geschickt platzierten Bewegungsmelder, der das Licht anschaltet, wenn jemand das Treppenhaus betritt, und ggf. einer Schalldämmung können Sie die Attraktivität erhöhen und Energie- wie auch Verschleißkosten für den Aufzug reduzieren.



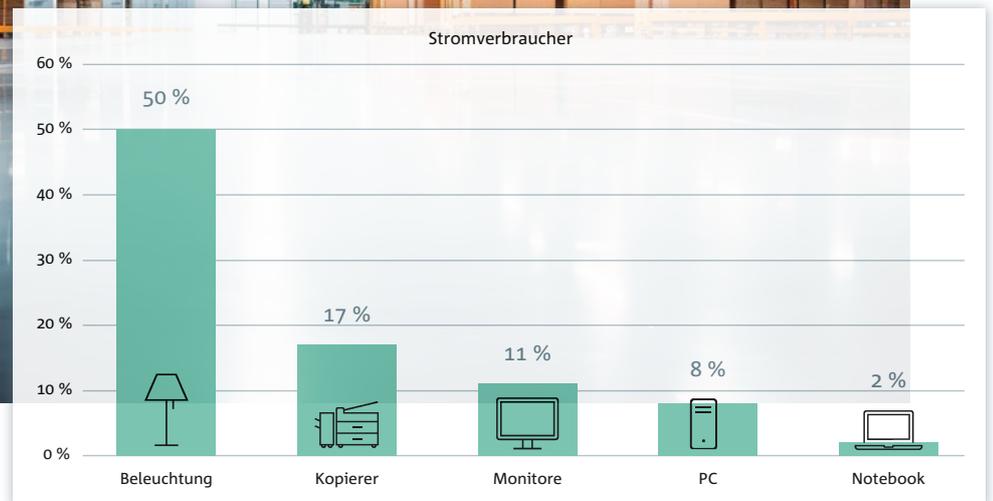


Abbildung 1: Stromverbraucher im Büro, eigene Darstellung in Anlehnung an Vinya (2023)

### Mehrfachsteckerleisten

Viele Geräte, die in einer Steckdose stecken, verbrauchen minimal Strom. Auch wenn sie ausgeschaltet sind, verbrauchen Schreibtischleuchten, Monitore, Tower-PCs, Laptops, Ladekabel für mobile Endgeräte, Raumbefeuchter etc. Energie. Daher ist es empfehlenswert, jeden Arbeitsplatz mit Mehrfachsteckerleisten, die einen zweipoligen Kippschalter haben, auszustatten. So können Ihre Beschäftigten mit nur einem Klick dafür sorgen, dass am Ende des Arbeitstags oder wenn sie länger ihren Platz verlassen, alle Geräte vom Netz getrennt sind und keinerlei Energie mehr benötigen. Dabei ist die Glimmleuchte in der Leiste zu vernachlässigen. Smarte Mehrfachsteckerleisten können auch so programmiert werden, dass sie den Nutzungszeiten angepasst werden.

### Beleuchtung

Sie können Ihren Stromverbrauch deutlich senken, wenn Sie die Räumlichkeiten Ihres

Betriebs mit LED-Lampen ausstatten. Große Hallen profitieren von Oberlichtern, die den Einsatz von künstlichem Licht reduzieren können. Sogenannte Lichtmanagement-Systeme ermöglichen die flexible und automatisierte Steuerung der Beleuchtung in Abhängigkeit der unterschiedlichen Lichtbedürfnisse in Lagern, Produktionshallen etc.

Für manche Bereiche wie z. B. Toiletten, Küchen oder Flure kann das Installieren von Bewegungsmeldern sinnvoll sein. In solchen hoch- aber unregelmäßig frequentierten Bereichen brennt häufig unnötig Licht. Kommt dies für Sie nicht in Frage, bitten Sie Ihre Beschäftigten, stets das Licht auszuschalten. Eine voreingestellte Beleuchtungszeit nach Einschalten des Lichts, wie sie in vielen Hausfluren von Wohnhäusern üblich ist, kann aus Gründen der Arbeitssicherheit nicht empfohlen werden. Die »Technischen Regeln für Arbeitsstätten« ASR A3.4 und ASR A2.3 sowie spezifische Regeln für die Arbeit an Bildschirmgeräten bieten weitere Informationen.



## 2.2.1 Recycling

### Remanufacturing

Der Ressourceneinsatz in der Produktion ist häufig zu hoch, um nachhaltig zu sein. Durch Wiederverwendung, Reparatur, Sanierung oder Überholung können im industriellen Prozess des sogenannten Remanufacturings Produkte nach ihrem Nutzungszyklus instandgesetzt werden. Dieser Prozess kann sich für den Betrieb, die Kundschaft und die Umwelt lohnen. Praxisbeispiele und Potenziale finden Sie in einer [Publikation](#) zu Kreislaufführung und Sekundärrohstoffen des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung.

### Abwärmenutzung

Industrielle Abwärme birgt große Energieeffizienzpotenziale für Betriebe. Meist bleibt sie jedoch ungenutzt, obwohl häufig Renditen im zweistelligen Prozentbereich erreicht werden können. Abwärmequellen sind z. B. Prozessabluft oder -abwasser, Kälteanlagen/Kühlsysteme oder Druckluftferzeuger. Wird die Wärme aus Ihren Abwässern, die ggf. in Flüsse geleitet werden, vorher gewonnen, ergibt sich ein weiterer positiver Effekt auf die Gesundheit unserer Flusssysteme und deren Ökosysteme, die durch Erwärmung und einer damit einhergehenden schlechteren Wasserqualität zunehmend beeinträchtigt werden.

Eine gute Übersicht über die Wirtschaftlichkeit von Anlagen zur Abwärmenutzung und zu Fördermöglichkeiten gibt diese [Broschüre](#) der Deutschen Energie-Agentur (dena).

### Papierhandtücher

Die Möglichkeit, benutzte Papierhandtücher zu recyceln – abseits der blauen Tonne – ermöglicht die Wieder- oder Weiterverarbeitung durch eine getrennte Entsorgungsmöglichkeit und kooperierende Recyclingpartner. Marktführende Firmen bieten meist ein Komplettpaket an, in dem die Organisation inkludiert ist.





## 2.2.2 Gebäude

### Nachhaltiges Bauen

Bauwerke haben einen vielfältigen Einfluss auf die Nachhaltigkeit, da sie lange genutzt werden und einen hohen Energie- wie Ressourcenverbrauch haben. Sie können klimagerecht und wirtschaftlich sein sowie allen in ihnen arbeitenden Beschäftigten ein gesundes Umfeld bieten. Sollten Sie planen, um-, an- oder neu zu bauen, können Sie die [Förderdatendank »Nachhaltiges Bauen«](#) nutzen, um sich für Ihr Bauprojekt über mögliche Förderungen zu informieren:

### Dachbegrünung als Dämmung

Im Sommer kann ein begrüntes Dach durch Verdunstungskälte für einen geringeren Stromverbrauch durch Klimaanlage sorgen, im Winter durch seine dämmenden Eigenschaften für weniger Heizenergieverbrauch. Zudem kann es die Niederschlagswassergebühren verringern oder sogar entfallen lassen. Ein Infoblatt zu förderfähigen Maßnahmen und Leistungen finden Sie [hier](#).





## 2.3 Mobilität und mobile und zeitflexible Arbeitsformen

Auch für Mobilität und die mobile und zeitflexible Arbeit können Sie den individuellen beruflichen Alltag nachhaltiger gestalten. Immer mehr Beschäftigte erledigen ihre Aufgaben mithilfe von digitalen Technologien und Endgeräten von unterschiedlichen Orten, da in vielen Bereichen die Erbringung der Arbeitsleistung nicht mehr an einen festen Arbeitsplatz im Betrieb gebunden ist. Dabei sind Telefon- und Videokonferenzen feste Bestandteile des Arbeitsalltags und können helfen, unnötiges Pendeln oder Reisen zu verringern. Im Fokus stehen aber stets der Arbeitserfolg und die zu erfüllende Arbeitsaufgabe.

### 2.3.1 Leitplanken für digitale und mobile Arbeitsformen

Damit Sie die digitale und mobile Arbeit nachhaltig und erfolgreich gestalten können, sind solide und verbindliche Regelungen und Leitplanken ratsam. Darin können Sie Ihre Erwartungen definieren und die betrieblichen Akteure bei Planungen und Entscheidungen unterstützen. So gewährleisten Sie, dass mobile und digitale Arbeitsformen und das Nutzerverhalten von Beschäftigten die Ressourcen Ihres Betriebs und

die Umwelt nicht zusätzlich belasten. Folgende Themen könnten Sie z. B. in den Regelungen thematisieren:

#### Virtuelle Zusammenarbeit

Mit virtueller bzw. hybrider Zusammenarbeit können Sie enorme ökonomische wie ökologische Potenziale freisetzen. Mitglieder virtueller Teams nutzen für die Zusammenarbeit digitale Kommunikationsmöglichkeiten, wie z. B. Videokonferenzen, Chat-Anwendungen usw. Durch verringerte Reisetätigkeiten können CO<sub>2</sub>-Emissionen reduziert werden.



## Vereinbarungen über Präsenz- und Homeoffice-Tage

Ein großer Vorteil von Homeoffice-Tagen ist, dass das tägliche Pendeln für Ihre Beschäftigten entfällt und weniger CO<sub>2</sub> ausgestoßen wird. Besonders lohnend ist es, wenn Sie Präsenz- und Homeoffice-Tage so organisieren, dass dadurch der betriebliche und individuelle Strom- und Energieverbrauch nicht steigt, z. B. durch gemeinsame Präsenztage im Büro bzw. Betrieb.

## Desk-Sharing

Im Zusammenhang mit zeit- und ortsflexibler Arbeit kann das Desk-Sharing enorme ökologische Potenziale sowohl für Betriebe als auch für Beschäftigte haben. Neben Flexibilität und schnellerer Kommunikation zählen Aspekte wie Büroräume und -flächen optimal und nachhaltig einzusetzen oder anderweitig wie z. B. als Kreativ- und Besprechungsräume zu nutzen zu den Vorteilen. So können Sie frei gewordene Flächen besser nutzen, um z. B. die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten zu steigern.

## Mobilitätsprämie

Die Attraktivität nachhaltiger Mobilität kann gesteigert werden, wenn Sie Pendler durch Anreize zum Umstieg auf Fahrrad, E-Bike oder öffentliche Verkehrsmittel motivieren (z. B. Unterstützungen beim Kauf von Fahrrädern oder E-Bikes, attraktive Fahrradabstell- und Ladeanlagen (s. o.), oder durch einen Arbeitgeberzuschuss für die Fahrkarten des öffentlichen Nahverkehrs.

**ARBEITSRECHT:** Mobilitätsprämien können je nach Ausgestaltung einen geldwerten Vorteil darstellen und sind dann entsprechend der steuerrechtlichen Grundsätze zu versteuern.

Wenden Sie zur Standortbestimmung, Identifizierung und Erarbeitung von konkreten Gestaltungsmaßnahmen von mobiler Arbeit in Ihrem Betrieb unsere [Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit](#) an.



**ARBEITSRECHT:** Auch im Rahmen von mobiler Arbeit können je nach konkreter Ausgestaltung Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bestehen. Dieser ist bei Entscheidungen zu beteiligen, die den Großteil der Beschäftigten betreffen.

Im Fall der mobilen Arbeit unterliegt die einzelvertragliche Vereinbarung von z. B. drei festen Bürotagen und zwei Tagen mobilem Arbeiten nicht der Mitbestimmung. Soll jedoch eine Regelung für den ganzen Betrieb getroffen werden, die feste Bürotage festlegt, ist der Betriebsrat zu beteiligen, da sich diese Regelung auf die Ordnung des Betriebs auswirkt, § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG.

Auch bei der Einführung von Desk Sharing kann der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG haben. Erfolgt die Buchung der freien Plätze über ein digitales Tool, ist dieses in der Regel dazu geeignet, Anwesenheitszeit und den konkreten Ort der Arbeitsleistung zu überwachen. Die Möglichkeit der Überwachung reicht für ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG aus, auch wenn die Überwachung nicht geplant ist und in der Praxis nicht erfolgt. Außerdem geht die Einführung von Desk Sharing häufig mit einer sogenannten »Clean Desk Policy« einher, also der Vorgabe des Arbeitgebers, den Arbeitsplatz am Ende eines Arbeitstags aufgeräumt zu hinterlassen. Da diese das Ordnungsverhalten der Beschäftigten regelt, hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG. Dieses besteht wohl bereits dann, wenn die Beschäftigten angewiesen werden, sich jeden Tag einen neuen Arbeitsplatz zu suchen.

Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei mobiler Arbeit, die mittels Informations- und Kommunikationstechnik erbracht wird, ergibt sich aus § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG.

Bei der Einführung einer Prämie ist der Arbeitgeber in seiner Entscheidung, ob und in welcher Höhe eine solche bestehen soll, frei. Er muss jedoch den Betriebsrat bei der konkreten Ausgestaltung mit einbeziehen, da es sich um eine Frage der betrieblichen Lohngestaltung handelt (§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG).

### 2.3.2 Nachhaltige und ergonomische Schichtpläne

Für soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit sind die Entwicklung und Umsetzung von Arbeitszeit- und Schichtmodellen mit individuellen und flexiblen Gestaltungsspielräumen, welche die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bewahren und fördern und mit den Interessen der Betriebe in Einklang bringen, von großer Bedeutung.

In Zeiten des Fachkräftemangels ist es für Betriebe sinnvoll, in die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu investieren und sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren.

#### Prävention durch Ergonomie

Größte Aussichten auf Erfolg haben Gestaltungsansätze, die ergonomisch sind und präventiv für alle Beschäftigten wirken. Dieser Ansatz führt zu einer höheren Zufriedenheit der Beschäftigten, geringeren Fehlzeiten und weniger Fluktuation. Folgende Empfehlungen können Sie für die Nacht- und Schichtarbeit berücksichtigen:

- › möglichst geringe Anzahl aufeinanderfolgender Nachtschichten
- › möglichst lange Ruhephase (arbeitsfreie Zeit) nach langer Nachtschicht-Phase
- › möglichst geringe Anzahl aufeinanderfolgender Spätschichten
- › möglichst geblockte Arbeits- und freie Tage
- › schneller Vorwärtswechsel der Schichtarten
- › möglichst später Beginn der Frühschicht
- › Vermeiden von Massierung von Arbeit über größere Zeiträume
- › Begrenzen von Arbeitstagen hintereinander und von Arbeitszeiten an einem Tag
- › vorhersehbare und überschaubare Schichtpläne
- › im Bedarfsfall flexible Schichtpläne für Beschäftigte

Vermutlich können Sie nicht alle Empfehlungen realisieren. Wichtig ist, dass Sie mit Ihren Beschäftigten Arbeitszeit- und Schichtmodelle entwickeln, die für Ihre und die Bedarfe Ihrer Beschäftigten geeignet sind, den gesetzlichen sowie tariflichen Vorgaben entsprechen und die arbeitswissenschaftlichen Anforderungen so weit wie möglich berücksichtigen.



Dieses sehr komplexe Thema mit seinen langfristigen Auswirkungen bedarf allerdings gründlicher Beratung und sorgfältiger Planung. Hierzu stehen Ihnen unsere Arbeitswissenschaftler gerne zur Seite.

Unsere [Checkliste zur Gestaltung von Schichtplänen](#) zeigt Ihnen, welche Handlungsfelder relevant sind, wenn sich Unternehmen mit dem Thema Schichtplangestaltung beschäftigen möchten oder müssen.

Bei der Gestaltung und ergonomischen Bewertung von Tätigkeiten, Arbeitsplätzen, Arbeitsmitteln und der Arbeitsumgebung unterstützt Sie die unsere [Checkliste Ergonomie](#).

### 2.3.3 Dienstreisen nachhaltig durchführen

In vielen Betrieben gibt es Regeln und Richtlinien, welche die Planung und Durchführung von Dienstreisen regeln, z.B. welche Verkehrsmittel gewählt werden dürfen. Grundsätzlich gilt dabei, dass die Dienstreisen idealerweise mit geringem Zeitaufwand und kostensparend stattfinden sollten. Dabei werden oft Möglichkeiten zu nachhaltigerem Reisen übersehen, obwohl Dienstreisen je nach Unternehmen für einen beträchtlichen Anteil an CO<sub>2</sub>-Ausstoß sorgen können.

#### Vermeidbare Dienstreisen identifizieren

Für ökonomische wie auch ökologische Vorteile ist es empfehlenswert, zusammen mit Ihren Beschäftigten darüber zu sprechen, welche Dienstreisen vermeidbar sind und durch digitale Kommunikationsmittel und Videokonferenzen ersetzt werden können.

#### Bahn- und Flugreisen

Es ist sinnvoll, zu überprüfen, welche innerdeutschen Flugreisen unter Berücksichtigung der Gesamtreisezeit durch Bahnreisen ersetzt werden können. Berücksichtigen Sie dabei, wie viel Zeit durch Check-In, Sicherheitskontrolle etc. am Flughafen verstreicht, ebenso wie eventuell anfallende Kosten für Taxi oder Parkhaus. In Zügen können Ihre Beschäftigten die Reisezeit deutlich besser als Arbeitszeit nutzen.

#### E-Autos

Falls die Notwendigkeit besteht, mit dem Auto zu reisen, könnten Sie mit Ihren Beschäftigten vereinbaren, Autos mit elektrischem Antrieb zu buchen. Auch hierfür ist die Verankerung in Leitplanken/Regelungen sinnvoll. Eventuell haben Sie einen Anbieter von E-Autos in der Nähe, mit dem Sie besondere Konditionen aushandeln können.





### Nachhaltige Hotels

Auch bei der Hotelbuchung können Ihre Beschäftigten auf Nachhaltigkeit achten. Viele Hotels sind umweltfreundlicher geworden und lassen sich entsprechend zertifizieren. Idealerweise werden solche ausgewählt, die möglichst schnell oder sogar fußläufig erreicht werden und/oder eine direkte U-Bahn-Verbindung zum Veranstaltungsort haben.

### Dienstwege innerhalb der Stadt

Wege am selben Arbeits- bzw. Dienort können meist schneller und günstiger mit öffentlichen Verkehrsmitteln, dem Fahrrad, dem E-Bike oder zu Fuß zurückgelegt werden.

## 2.4 Personalprozesse

Viele Personalprozesse im Betrieb sind aufwändig und verursachen einen hohen Verbrauch von Zeit und Papier. Die Berücksichtigung folgender Impulse kann dabei helfen, Zeit- und Materialressourcen zu verringern.

### 2.4.1 Nachhaltiges Bewerbermanagement

Mittlerweile gibt es einen eigenen Begriff nebst Definition für die nachhaltige Personalbeschaffung, nämlich »Green Recruiting«. Damit bezeichnet man den Prozess, mithilfe von nachhaltigen Strukturen in der Personalverwaltung neue Beschäftigte zu finden und für sich zu gewinnen. Ziel ist es, den gesamten Recruiting-Prozess so ökologisch nachhaltig wie möglich zu gestalten.

**ARBEITSRECHT:** Der Betriebsrat ist nach § 99 BetrVG vor jeder Einstellung zu unterrichten. Auch bei der Nutzung von Bewerbermanagement-Tools ist der Betriebsrat umfassend zu informieren, indem er die Bewerbungsunterlagen zur Kenntnis nehmen kann und über die beteiligten Personen und die personellen Auswirkungen der Einstellung informiert wird.

### Stellenanzeigen richtig platzieren

Ist Print notwendig und sinnvoll oder reichen die gängigen Online-Plattformen und die eigene Homepage? Dies kann je nach ausgeschriebener



Stelle unterschiedlich sein. Durch die Analyse, woher ihre Bewerber kommen, fokussieren Sie Ihre Anstrengungen, sparen Kosten, Ressourcen und Zeit.

**ARBEITSRECHT:** Achten Sie bitte darauf, die zu besetzende Stelle geschlechtsneutral auszuschreiben, um dem Diskriminierungsverbot gerecht zu werden.

### Elektronische Bewerbung

Zur Reduktion des Ressourcenverbrauchs können Sie auf einer Bewerbung per Mail bestehen oder – falls Sie eine Onlinebewerberplattform nutzen – auf die Bewerbung über diese Plattform. Verknüpfen Sie die Bitte, die Bewerbung digital einzureichen, mit einem Hinweis auf Ihr Bestreben, möglichst nachhaltig zu handeln. Dies steigert zudem Ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

**ARBEITSRECHT:** Es bedarf entsprechender Hinweise zur Weitergabe, Aufbewahrung und Löschung der in den Bewerbungsunterlagen enthaltenen personenbezogenen Daten.

### Online-Bewerbungsplattform

Bewerbermanagement-Software-Tools, die sich auf der eigenen Website integrieren lassen, gibt es

viele. Hier ist zu überlegen, ab welcher Anzahl von Ausschreibungen pro Jahr die Investition in eine solche Software sinnvoll ist: Bei maximal 25 Einstellungsverfahren im Jahr können diese ohne Hilfsmittel auf dem eigenen Server mit Zugangsberechtigungen und per Mail abgewickelt werden. Ab einem regelmäßigen Aufkommen von 5–10 Einstellungsverfahren pro Monat kann ein Bewerbermanagement-Software-Tool unterstützen, um den Prozess möglichst effizient und nachhaltig zu gestalten. Weiterführende Vergleiche von Softwarelösungen finden Sie an dieser Stelle.

### Ausdrucke vermeiden

Bewerbungsunterlagen können rein digital abgelegt werden. Versehen Sie diese direkt mit den entsprechenden Lösungsdaten, so dass eine datenschutzkonforme Löschung nicht »untergeht«. Zusagen können Sie per Mail ggf. sogar direkt mit einem Vertrag und weiteren Unterlagen versenden. Elektronische Signaturen können Unterschriften ersetzen. Wenn dies nicht möglich ist, wird der Vertrag tatsächlich gezeichnet und kann im Anschluss digitalisiert werden. Die Absagen im Auswahlprozess können Sie per Mail oder über eine Onlinebewerberplattform versenden.



### Online-Verfahren

Planen Sie mehr als eine Auswahlrunde, bietet sich ein erstes Kennenlernen in virtueller Form an, z. B. über Teams, Zoom, Webex oder ein ähnliches Tool. Hiermit sparen Sie einige Ressourcen (Anreise von Kandidaten und Kollegen, Bewirtung, Leerlaufzeiten). In der zweiten Auswahlrunde haben Sie dann immer noch Gelegenheit, sich persönlich kennenzulernen.

### Sustainability-Manager

Falls in Ihrem Betrieb in den nächsten Jahren viele Maßnahmen zum Erreichen der Nachhaltigkeitsziele geplant sind, kann die Weiterbildung eines/einer Beschäftigten zum sogenannten Sustainability-Manager sinnvoll sein. Viele Kurse werden orts- und zeitflexibel angeboten, sodass eine berufsbegleitende Weiterbildung möglich ist. Vertraut mit Standards und Rahmenwerken können Sie dann mit allen Akteuren in Ihrem Betrieb eine entwickelte Nachhaltigkeitsstrategie fokussiert umsetzen. Alternativ können Sie sich mit unserer [Arbeitshilfe Nachhaltigkeitsmanagement](#) vertiefend mit Werkzeugen zur Analyse, Planung und Verbesserung der Nachhaltigkeit informieren und unterstützen lassen.

## 2.4.2 Onboarding

### Arbeitsplatz parat haben

Bevor neue Beschäftigte ihren ersten Arbeitstag im Betrieb haben, ist es ratsam, dass Sie deren gesamte Ausstattung (Werkzeug, Möbel, IT, Kleidung) funktionstüchtig bereitstellen. So

können sich neue Beschäftigte direkt ihrer Einarbeitung widmen und es wird vermieden, dass sie ohne Informationen sind und Arbeitsmittel hinterherlaufen müssen. Sie können außerdem überlegen, neue Beschäftigte mit gebrauchten PCs auszustatten, die vorher durch Ihre IT-Abteilung von alten, nicht mehr gebrauchten Daten befreit und ggf. upgedatet wurden. Büromöbel oder Schutzkleidung sind nach entsprechender Reinigung weiterverwendbar.

### Sensibilisierung

Bei der Einarbeitung von neuen Beschäftigten bietet es sich an, diese für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren. Dabei können Sie auf die Wichtigkeit des Themas in Ihrem Betrieb hinweisen und aufzeigen, welche Maßnahmen zur Nachhaltigkeit bereits bestehen und eingehalten werden sollen. Insbesondere der sparsame Umgang mit Energie und Verbrauchsmaterial sowie die Vermeidung von Verschwendung können hier – je nachdem, wie Sie das Thema ausgestaltet haben – ein guter Einstieg sein, um neue Beschäftigte für nachhaltiges Handeln und für Sie als Arbeitgeber zu begeistern. Wie Sie insgesamt und auch in der Einarbeitungsphase gut in Sachen Nachhaltigkeit kommunizieren, lesen Sie im Kapitel Kommunikationsstrategie (s. Kap. 3).

## 2.4.3 Personaladministration

Wie im Prozess zur Personalbeschaffung ist das Ziel, auch in der Personaladministration die Prozesse möglichst schlank, effizient und ökologisch zu gestalten.

**ARBEITSRECHT:** Die Einführung einer digitalen Personalakte sowie Softwarelösungen für Personalprozesse sind mitbestimmungspflichtig. Zwar steht es dem Arbeitgeber frei zu entscheiden, ob die Personalakte analog oder elektronisch geführt wird, der Betriebsrat hat aber bei der Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen mitzubestimmen, die geeignet sind, das Verhalten oder die Leistung des Arbeitnehmers zu überwachen (§ 87 Abs.1 Nr.6 BetrVG).

Außerdem müssen insbesondere datenschutzrechtliche Aspekte im Blick behalten werden. Es sollte konkret festgelegt werden, wer die Personalakte und die Prozesse überwacht und kontrolliert, welche Daten verarbeitet und wann diese wieder gelöscht werden. Dem Betriebsrat stehen in Bezug auf die datenschutzrechtlichen Vorschriften ein Überwachungs- und Unterrichtsanspruch nach § 80 Abs.1 und 2 BetrVG zu.



### Digitale Personalakte

Das Führen von digitalen Personalakten schafft die Grundlage für reduzierte Papiausdrucke und schont damit die Ressourcen durch weniger Energie- und Papierverbrauch. Sie kann bei kleinen und mittleren Unternehmen auf dem für die Personalabteilung reservierten Teil des Servers, der mit Zugangsberechtigungen ausgestattet ist und redundant gespeichert wird, realisiert werden. Sie enthält dieselben Bestandteile wie die Papierakte und muss daher nicht zwingend über eine Software gesteuert werden. Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen gilt es, Softwarelösungen zu vergleichen und zu schauen, was tatsächlich benötigt wird. Manchmal können Prozesse wie beispielweise die Reisekostenabrechnung, die Zeiterfassung oder die Urlaubsbeantragung einfacher und günstiger über Excel-Dateien geführt und über Outlook gelöst werden.

### Softwarelösung für Personalprozesse

Ab einer Anzahl von ca. 50 Beschäftigten kann sich eine eigene Softwarelösung lohnen. Diese bietet eine Effizienzsteigerung, da das Suchen und Ablegen von Unterlagen über Suchfunktionen unterstützt wird und weniger Zeit für Routineaufgaben verwendet werden muss, wodurch die Personalabteilung diese Zeit in andere strategische Aufgaben investieren kann. Auf lange Sicht ergibt sich eine Kostenersparnis durch die Auflösung des Papierarchivs, wenn nach den Anforderungen der GoBD (Grundsätze zur ordnungsmä-

gen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff) alle Akten elektronisch archiviert sind. Weiterführende Vergleiche von Softwarelösungen für die Personaladministration finden Sie [hier](#) und an [dieser Stelle](#).

## 2.4.4 Offboarding

### Befragung

Mit dem Ausscheiden von Beschäftigten werden meist wenig positive Assoziationen verknüpft. Ändern Sie dies, indem Sie zum einen prüfen, was an Arbeitsmaterialien für neue Beschäftigte weitergenutzt werden kann (s. o.). Zum anderen können Sie Feedback zur Nachhaltigkeit im Unternehmen einholen. Bitten Sie alle Ausscheidenden, kurz über Verbesserungen nachzudenken und diese zum Beispiel dem Qualitätsmanagement zur Verfügung zu stellen oder die Bestrebungen zur Nachhaltigkeit anhand eines Online-Fragebogens zu bewerten. Hier haben Sie die Chance zu erfahren, was funktioniert und was nicht, welche Maßnahmen als sinnvoll erachtet werden und an welchen Stellen es noch Potenzial gibt.

**ARBEITSRECHT:** bitte beachten Sie, dass Personalfragebögen nach § 94 BetrVG der Zustimmung des Betriebsrats bedürfen.

## 2.5 Beschaffungsprozesse

Dieser Bereich birgt viel Potenzial, um nachhaltige Ideen mit recht einfachen Maßnahmen in Betrieben umzusetzen, die sowohl der ökologischen als auch der ökonomischen Dimension Rechnung tragen. Hier sind der Betrieb, die Einkaufsabteilung, die Materialbeschaffung und die Beschäftigten gleichermaßen gefordert. Eine praktikable Herangehensweise ist, in einem ersten Schritt eine einfache Ist-Analyse oder einen sogenannten Nachhaltigkeits-Check in diesem Bereich durchzuführen. Welche Produkte werden zurzeit wo beschafft? Ist diese Anschaffung notwendig? Wie nachhaltig sind die Produkte? Wie hoch sind die Kosten? Gibt es nachhaltige Maßnahmen, die bereits umgesetzt werden? In diesem Kapitel erhalten Sie Anregungen für Ihre nächsten Schritte zum Thema nachhaltige Beschaffung von Betriebsmitteln und (Verbrauchs-)Material.

### 2.5.1 Betriebs- und Verbrauchsmaterial

#### PCs und Notebooks

Notebooks arbeiten energieeffizienter als Desktop-PCs. Es bietet sich daher an, Notebooks zu präferieren. Gleichsam empfiehlt es sich jedoch,

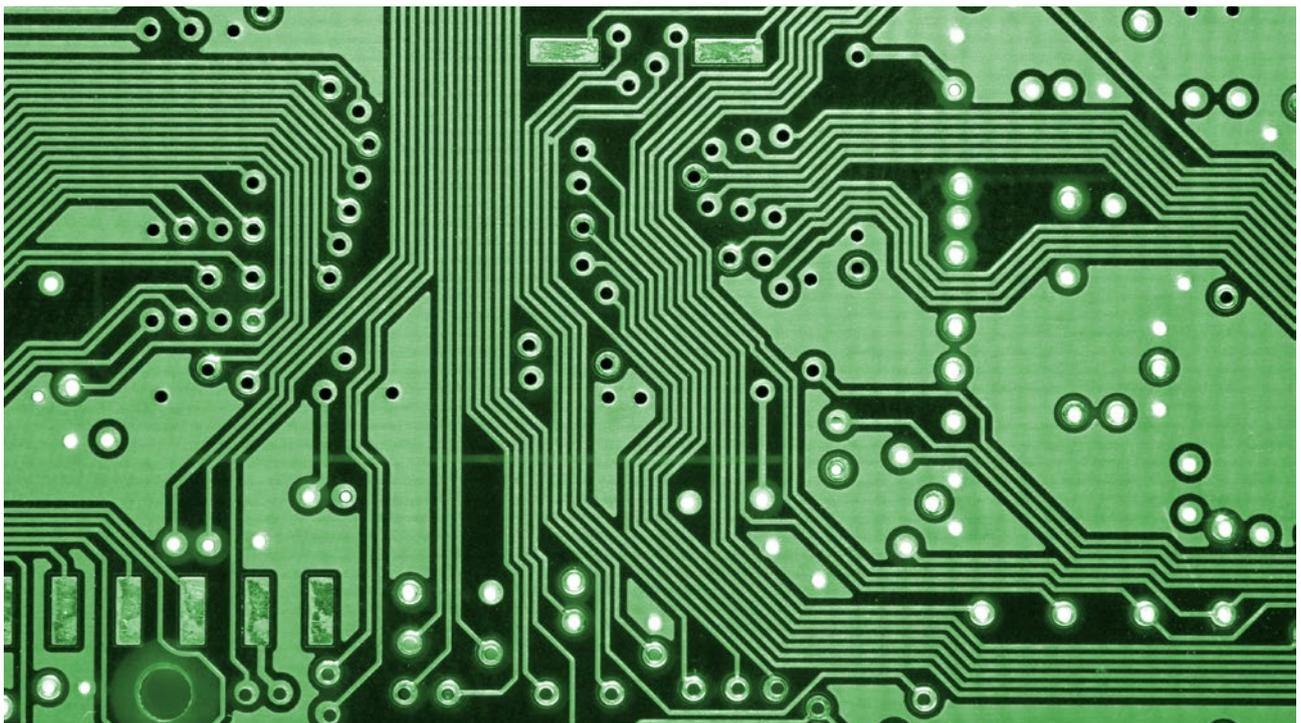
den voreiligen Austausch von noch gut funktionierenden Geräten zu vermeiden. Vorhandene PCs und auch Notebooks können z. B. durch neue leistungsfähigere SSD-Festplatten wieder leistungsfähig gemacht werden.

#### Multifunktionsgeräte

Zentrale Kopierer, Drucker und Scanner, die mehrere Beschäftigte oder Abteilungen gemeinsam nutzen, sind gegenüber Einzelgeräten kostengünstiger und ressourcensparender.

#### Hardware-Updates

Die Hardware in Betrieben wird im Schnitt alle drei bis vier Jahre durch neue ersetzt. Funktionell ist dies nicht zu begründen. Der eigentliche Grund für diese Verschwendung liegt in der softwarebedingten Obsoleszenz. Neue Programmversionen erfordern häufig mehr Rechenleistung, Festplatten- und Arbeitsspeicherkapazitäten, sodass noch vollkommen funktionsfähige Rechner und Server ausgetauscht werden müssen, wenn die Software ein Update erfährt. Sie können daher prüfen, ob wirklich neue Software-Updates erforderlich sind. Die wenigsten Beschäftigten benötigen beispielsweise das jeweils neueste Microsoft-Office-Paket. Sie arbeiten über viele Jahre genauso effizient mit den Funktionalitäten der Vorgängerversionen. Für letztere stehen über Jahre alle Sicherheits-Updates zur Verfügung, so



dass auch unter diesem Gesichtspunkt kein Upgrade notwendig wird und eine Neuanschaffung von Hardware obsolet wird. Alternativ können Sie mit serverbasierten Systemen arbeiten. Hierbei ist lediglich die Übertragungsrate der Leitungen relevant und nicht mehr die Rechnerleistung. Der leistungsschwächere PC wird damit zum einfachen Eingabegerät mit dezentraler Rechnerleistung.

### Refurbished-Geräte

Anstelle von Neuware können Sie auch generalüberholte Geräte – sogenannte »refurbished-Geräte« – einsetzen, die wie neue Geräte funktionieren, aber deutlich weniger kosten. Dadurch wird der Produktlebenszyklus verlängert und es werden weniger Rohstoffe benötigt, da nur die Teile ausgetauscht werden, die nicht mehr wie neu funktionieren. Damit sparen Sie nicht nur Kosten, sondern tragen auch dazu bei, dass Ressourcen geschont und Umweltbelastungen reduziert werden, ohne auf Qualität verzichten zu müssen.

### Neue Hardware checken

TCO Certified kann Ihnen als Einkaufsinstrument behilflich sein: Diese unabhängige, weltweit führende Zertifizierung für IT-Produkte erhalten nur Produkte, die von unabhängiger Stelle geprüft wurden und ausgewählte Produkt-, Fabrik- und Markenkriterien erfüllen. Dazu gehören gefährliche Inhaltsstoffe, Energieeffizienz, Produktlebensdauer, Konfliktmineralien und soziale Verantwortung in der Lieferkette der Hersteller. Viele namhafte Hersteller bieten dies inzwischen an.

### Drucken

Sie können in Erwägung ziehen, ob für die Ausdrücke in Ihrem Betrieb Recycling-Papier eine Alternative zu herkömmlichem Papier sein könnte. Das Umweltzeichen Blauer Engel garantiert, dass die Papierfasern zu 100 % aus Altpapier gewonnen werden. Bei recyceltem Papier gilt: je weißer, desto teurer. Die Herstellung von Recyclingpapier spart Wasser, Energie und Chemikalien. Einige Lieferanten offerieren auch recycelte Drucker-





patronen. Diese bestehen aus 100 % recyceltem Plastik und sind zudem kostengünstiger als neue Original-Patronen. Leere Tonerkartuschen sind Wertstoffe, die oft aufbereitet oder recycelt werden können. Es ist daher sinnvoll, die leeren Druckerpatronen beim Hersteller, Lieferanten oder bei speziellen Anbietern, die das Material wieder verwerten, zu retournieren.

### Schreiben

Auch beim Kauf von Kugelschreibern, Stiften und Permanentmarkern können Sie auf qualitativ hochwertiges und nachfüllbares Material achten. Dies ist langlebiger, Sie verringern Müll und sparen gleichzeitig Kosten. Viele Stifte liegen oft ungenutzt herum und bei schlechter Qualität landen sie schnell im Abfall. Die meisten Schreibstifte wie Kugelschreiber, Textmarker, Fineliner basieren auf Tinte. Daher könnten Sie in Erwägung ziehen, auf Lösungsmittel in Tinte zu verzichten. Anstelle von lösungsmittelbasierten

Stiften können Sie besser wasserbasierte einsetzen. Inzwischen gibt es neben den aus recyceltem Kunststoff und biologisch abbaubaren Materialien gefertigten Hüllen für Kugelschreiber und Permanentmarker auch eine Vielzahl von Schreibutensilien, die nachfüllbar sind. Bio-Holz-Graphit-Stifte, die nach Gebrauch eingepflanzt werden können und sich dann in Gartenkräuter, Blumen oder Gemüsepflanzen verwandeln, können Sie auch als nachhaltiges Werbegeschenk für Ihre Kunden nutzen.

### Büromöbel

Bei der Einrichtung von Arbeitsplätzen und Beschaffung von Büromöbeln kann zur Verbesserung der Nachhaltigkeit auf Gütesiegel geachtet werden, die eine nachhaltige Waldwirtschaft sichern, z. B. FSC und PEFC oder auf den Kauf von Möbeln aus recycelten Kunststoffen. Hier gilt es, Qualität und langlebige Produkte zu kaufen, die ressourcenschonend und nachhaltig hergestellt



werden. Wenn Sie zudem auf einen lokalen Einkauf achten, sichern Sie kurze Transportwege und die Einsparung von Emissionen. Eine weitere Möglichkeit ist es, auf Secondhand-Möbel zu setzen oder eigene Möbel zu solchen zu machen: Ausrangierte Möbel können Sie caritativen Einrichtungen spenden. Eine weitere Möglichkeit ist es, Beschäftigten gebrauchte Möbel oder IT-Hardware für den Privatgebrauch anzubieten. Das reduziert Müll und gleichzeitig erfahren die Gegenstände eine längere sinnvolle Nutzung.

**ARBEITSRECHT:** Die Weiternutzung gebrauchter Möbel oder IT-Hardware im Privatgebrauch kann ein geldwerter Vorteil sein. Dieser könnte entsprechend zu versteuern sein.

### Sortier- und Ablagesystem

Es ist ratsam, sich die Frage zu stellen, wieviel Büromaterial Sie überhaupt im Betriebsalltag benötigen. Viele Lieferanten offerieren inzwischen eine breite Palette an Ordnern, Sortier- und Ablagesystemen, selbst an Klarsichthüllen, die aus recyceltem Kunststoff oder Karton bestehen.

### Postversand/Paketmaterial

Für Versandmaterial können Sie recycelte oder recycelbare Stoffe einsetzen. Zusätzlich könnten

Sie auf Füllmaterial aus Plastik verzichten und Klebeband aus recyceltem Kunststoff nutzen. Das spart Kosten und gleichzeitig wertvolle Rohstoffe. Was muss wirklich per Post und was kann alternativ besser per E-Mail versandt werden? Wenn Sie Versanddienste nutzen, die für den Transport von Briefen oder Paketen die sog. »grüne Option« anbieten, werden CO<sub>2</sub>-Emissionen weitgehend vermieden und anfallende Emissionen durch Investition in Klimaschutzprojekte neutralisiert.

Ebenfalls in Erwägung ziehen können Sie den elektronischen/digitalen Rechnungseingang, indem Sie Ihre Lieferanten bitten, Rechnungen nur noch digital an Sie zu versenden. Dies kann dann in einem Folgeprozess in einen kompletten digitalen Rechnungsflow inkl. Verarbeitung in der Buchhaltung münden. Das spart Papier, Versandkosten, manuelle Bearbeitung der Rechnungen und physische Ablage vor Ort.

Viele Betriebe überdenken ihre Weihnachtskartenversandaktionen und gehen inzwischen dazu über, anstelle des Weihnachtskartenversands an gemeinnützige Organisationen zu spenden. Alternativ können Sie Weihnachtsgrüße per E-Mail versenden und diese mit digitalen Weihnachtsgrüßen oder Bildern individuell und mit Ihrem Corporate Design verschönern.





### Hygieneartikel/Reinigungsmaterial

Neben Papier zum Drucken gibt es auch Hygieneartikel wie z.B. Toilettenpapier und Küchenrollen aus 100 % Recyclingpapier. Idealerweise trägt es das Umweltzeichen «Blauer Engel». Das Altpapier wird somit vom Müll zum Rohstoff und schont die knapper werdenden Holzressourcen. Bei Reinigungsmitteln können Sie überlegen, welche davon wirklich benötigt werden. Es ist ratsam, mit Ihrem Reinigungsunternehmen den Einsatz der Reinigungsmittel abzustimmen. In den allermeisten Bereichen können der klassische Essigreiniger oder weitere biologisch abbaubare und pflanzenbasierte Allesreiniger gut eingesetzt werden. Mit dem sorgsamem Einsatz von Hygieneartikeln aus recyceltem Papier, biologisch abbaubaren Reinigungsmitteln und pflanzlichen Seifen schonen Sie Rohstoffe, Ressourcen und sparen Kosten. Gleichzeitig tragen Sie aktiv dazu bei, dass der Chemikalieneintrag in das Abwasser reduziert wird. Hilfreiche Hinweise zu als gefährlich oder bedenkenlos eingestuftem Stoffen gibt der [ToxFox](#).

### 2.5.2 Verpflegung von Kunden und Beschäftigten

#### Leitungswasser nutzen

Der Transport von Wasserflaschen, ihre Lieferung, ihr Recycling und ihre Reinigung verursachen – so wie alles, was transportiert wird – Emissionen. Zudem benötigen sie Platz für die Lagerung in

Ihrem Betrieb. Das Leitungswasser hat in Deutschland Trinkwasserqualität. Alternativ könnten Sie kauf- oder mietbare Wasserspender oder CO<sub>2</sub>-Sprudler zur Verfügung stellen. Für die Bewirtung Ihrer Kunden und Gäste ist dies leicht zu realisieren. Wenn Sie Bedenken bezüglich der Trinkwasserqualität in Ihrer Region haben, bietet sich der Einbau eines Wasserfilters oder eines Wasserspenders an. Die Filter können direkt an die Wasserleitung angeschlossen werden und filtern das frische Wasser ohne logistischen Aufwand. Die Kosten für



diese Filter resp. Spender amortisieren sich rasch durch die erhebliche Reduzierung der bisherigen Beschaffungskosten. Für große Kaffeemaschinen gibt es entsprechende Wasserfilter, die direkt an die Maschinen angeschlossen werden.

### Kaffee/Tee

Vom Einsatz von Kaffeemaschinen mit Kaffeekapseln kann nur abgeraten werden. Je nach Hersteller besteht die Kapsel zumeist aus Aluminium oder Kunststoff. Gleichzeitig sind die Kaffeekapseln sehr teuer. Alternativ setzen Sie idealerweise Kaffeefiltermaschinen ein. Die Kaffeefilter und das Pulver sind kompostierbar. Lediglich ihre Verpackung fällt als recycelbarer Papiermüll an. Kaffeefilter gibt es auch in Ökoqualität. Kaffeefullautomaten sind ebenfalls eine gute Alternative zu Kapsel-Maschinen. Achten Sie beim Kauf von Kaffee auf Bio- oder auch Fairtrade-Produkte. Diese sind oft nicht teuer, aber mit dem Kauf von Fairtrade-Kaffee leisten Sie einen wertvollen Beitrag zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen von Kaffeebauernfamilien in Ländern des globalen Südens und tragen zur Förderung des Umweltschutzes bei. Die Kaffeekooperativen werden auch bei der Anpassung an die veränderten klimatischen Bedingungen, die der Klimawandel verursacht, unterstützt. Mit dem Kauf von Biokaffee unterstützen Sie den umweltschonenden Anbau ohne Einsatz von Herbiziden und Pestiziden, die viele Böden auf der Welt bereits erheblich geschädigt haben. Entsprechendes gilt für Tee.



### Andere Getränke

Wenn Sie Ihren Kunden/Gästen oder Beschäftigten neben Wasser, Kaffee und Tee noch weitere Getränke anbieten wollen, empfiehlt es sich, auf Getränke in Plastikflaschen, zu zuckerreiche oder mit künstlichen Aromen versehene Getränke zu verzichten. Hier bieten sich Säfte aus lokaler Produktion oder Bio-Limonaden in Glasflaschen an.

### Kantine/Werks- und Gästeverpflegung

Am umweltschonendsten sind natürlich Gerichte aus vorwiegend regional produzierten Lebensmitteln, die idealerweise aus ökologischem Landbau stammen. Sollten Sie dies realisieren können, bietet sich ein Liefervertrag mit lokalen Produzenten an. Damit unterstützen Sie lokale Produzenten, vermeiden lange Transportwege und zusätzliche Verpackung und bieten Ihren Beschäftigten eine ausgewogene gesunde Ernährung an. Durch geschickte Mischkalkulation bleiben die Kosten auch für Bioprodukte überschaubar. Ist dies nicht umsetzbar, helfen auch Tage, an denen es nur vegetarische Gerichte gibt, dabei, Ihre Nachhaltigkeitsbilanz zu verbessern.

## 2.6 Öffentlichkeitsarbeit

Der ökologische wie auch der ökonomische Aufwand von Werbung ist nicht zu unterschätzen. Denn er betrifft viele Bereiche und verursacht je nach Aktivität des Betriebs einen hohen CO<sub>2</sub>-Ausstoß durch gedrucktes Material, Versand, Verpackung und oft plastikbasierte Werbeartikel, die keine lange Lebensdauer aufweisen. Mit folgenden Hinweisen und Alternativen können Sie Ressourcen sparen.

### 2.6.1 Website

#### Zeitloses und minimalistisches Design

Zum einen verkürzt ein minimalistisches Design durch die Vermeidung von unnötigen Elementen und großen Bildern die Ladezeiten und damit den Verbrauch von Energie bei der Nutzung der Website. Zum anderen sollte das Design zeitlos sein, damit eine möglichst lange Nutzungsdauer erreicht wird und nicht alle zwei bis drei Jahre eine Überarbeitung (Relaunch) erfolgen muss, wenn das Design nicht mehr zeitgemäß ist. Aufgrund von technischen Neuerungen des

dahinterliegenden CMS (Content Management System) ist ein Relaunch meistens nach fünf bis sechs Jahren ohnehin nötig – dann kann das Design auch in einem kleineren und günstigeren Überarbeitungsprozess (Soft-Relaunch) angepasst werden.

### Effiziente Programmierung

Mit fortschreitender Digitalisierung von Prozessen nimmt der Ressourcenverbrauch durch Software immer weiter zu. Auch hier können Sie entgegensteuern. Zum einen könnten Sie prüfen, welches CMS das Geeignete für Ihre Website ist und welches wenig Energie benötigt. Zum anderen kann der Energieverbrauch durch eine effiziente Programmierung reduziert werden. Insbesondere durch die Optimierung des Codes und die Nutzung einfacher Algorithmen können Sie den Ressourcenverbrauch senken. Weiterführende Informationen bietet ein [Leitfaden des Bitkom](#).

### Hosting-Provider

Es gibt Provider, die ihren Energieverbrauch ausschließlich aus erneuerbaren Energiequellen speisen. Vorrangig werden hier Solar- und Windenergie, aber auch Energie aus Wasserkraft genutzt. Zudem verfolgen »grüne« Hosting-Provider die Ziele, CO<sub>2</sub>-neutral zu arbeiten sowie möglichst ressourcenschonende Rechenzentren zu bauen und zu betreiben. Anbieter von ökologisch neutralem Hosting im Vergleich finden Sie an [dieser Stelle](#).



## 2.6.2 Werbemittel

Die Zeit der Plastikartikel ist vorbei. Daher empfiehlt es sich, für die eigene Marke mit nachhaltigen und sinnvollen Produkten zu werben, die von den Empfängern bzw. Kunden lange und gerne genutzt werden. Wiederverwendbarkeit und lange Lebensdauer sind die neuen Auswahlkriterien. Einwegartikel sollten vermieden werden.

### Zertifizierte Produkte

Zusammen mit Ihren Lieferanten können Sie überlegen, was nachhaltig von vertrauenswürdigen Herstellern produziert werden kann sowie





welche Art von Werbeartikeln für die Empfänger bzw. Kunden einen echten Mehrwert darstellen. Hier kann auch der Weg über Zertifizierungen, wie das FSC-Siegel für Holzprodukte oder das GOTS-Siegel für Textilien (Global Organic Textile Standard), Teil einer Lösung für nachhaltigere Werbeartikel sein.

### Ökologische Werbeartikel

Mittlerweile gibt es eine ganze Reihe von Anbietern von ökologischen Werbeartikeln, die online zu finden sind. Wer »nachhaltige Werbeartikel« googelt, wird viele unterschiedliche Anbieter finden. Diese bieten standardisierte Produkte, wie Stoff-Taschen aus recycelten Materialien, biologisch abbaubare Stifte, Notizbücher aus recyceltem Papier und viele andere Fairtrade-Produkte an. Hier können Sie darauf achten, wie die

Produkte hergestellt werden und ob Zertifizierungen (s. o.) vorliegen.

### Essbare Werbeartikel

Immer beliebter werden Werbeartikel, die zum Verzehr geeignet sind. Eventuell könnten Sie mit einem Biobauern oder Spezialitätenhersteller in der Nähe ins Geschäft kommen. Damit unterstützen Sie Ihre Region und können mit individualisierten Werbemitteln punkten, die kurze Wege haben und nachhaltig sind.

## 2.6.3 Messeauftritte

Die großen Messeveranstalter gestalten ihre Veranstaltungskonzepte zunehmend nachhaltiger und ermöglichen den Ausstellern, sich in puncto Müllvermeidung und Wiederverwertbarkeit von Materialien nachhaltiger zu verhalten. In Bezug auf Werbemittel gilt das oben Gesagte.

### Messestand

Für den eigenen Messestand lohnt es sich zu fragen, ob es digitale Alternativen zu physischen Materialien gibt. Gegebenenfalls können Produkte auch auf Bildschirmen attraktiver und anschaulicher, z. B. durch Videos in Aktion, präsentiert werden. Eventuell ist die Anschaffung von tragbaren Bildschirmen sinnvoll, die bei jeder Messe verwendet werden können. Darüber hinaus können wiederverwendbare oder recycelbare Stoffe und Materialien für Banner und Stände genutzt werden.



## Transport und Verpackung

Beim Hin- und Rückversand ist es empfehlenswert, auf klimaneutrale Möglichkeiten, die mittlerweile von allen großen Versandfirmen angeboten werden, zu achten. Dasselbe gilt für die Verpackung der zu verschickenden Materialien. Zu nennen sind z. B. biologisch abbaubare Alternativen wie Verpackung aus Stärke, Cellulose, Recyclingpapier, Glaspapier etc. Große Kartons, mit denen Material zur Messe und wieder zurückgeschickt wird, können häufig mehrmals verwendet werden, bevor sie zu instabil werden.



## 2.6.4 Druck

### Print vs. E-Paper

Die erste Frage in Bezug auf eigene Veröffentlichungen und sonstige Ausdrucke sollte stets sein, ob sie tatsächlich gedruckt werden müssen. Möglicherweise reicht ein E-Paper oder ein E-Reader, der über einen QR-Code abgerufen werden kann und damit wesentlich nachhaltiger, da ressourcenschonender ist. Allerdings kann in einigen Fällen nur die eigene Analyse der Zielgruppe Aufschluss darüber geben, ob Werbeflyer, Informationsbroschüren und Geschäftsberichte noch gedruckt werden müssen und zu einer begründeten Entscheidung führen.

### Klimaneutraler Druck

Viele Druckereien bieten mittlerweile klimaneutralen Druck an. Die Verwendung von Recyclingpapier (Sekundärfaserpapier) ist wesentlich ökologischer als die von Primärfaserpapier, da der Wasserbedarf bei der Herstellung zwei- bis sechsmal niedrigerer ist. Der Gesamtenergiebedarf für die Herstellung von Recyclingpapier ist drei bis viermal niedriger als bei der Papierherstellung aus Holz. Kürzere Wege, weniger Abfall und Erhalt der Biodiversität tun ein Übriges, um die Ressourcen zu schonen.





# 3 KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE

Sollen im Betrieb neue Prozesse etabliert, neue Anlagen modernisiert/errichtet oder das Verhalten der dort arbeitenden Menschen verändert werden, handelt es sich um einen klassischen Veränderungs- bzw. Change-Prozess. Ohne in theoretische Tiefen abzutauchen, soll an dieser Stelle verdeutlicht werden, wie Sie diesen Change-Prozess gut gestalten können und was Sie dabei idealerweise beachten sollten.

**ARBEITSRECHT:** Die Einführung bestimmter Verhaltensregeln für die Beschäftigten unterliegt der Mitbestimmung des Betriebsrats (§ 87 Abs.1 Nr.1 BetrVG). Nur ein Verhalten der Arbeitnehmer, das einen Bezug zur betrieblichen Ordnung hat (sog. Ordnungsverhalten), ist mitbestimmungspflichtig. Mitbestimmungsfrei ist das sog. Arbeitsverhalten, das sich nur auf die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers bezieht.

## Beschäftigte einbeziehen

Neben organisatorischen Maßnahmen und Anschaffungen, die Ihr Betrieb tätigt, soll sich an vielen Stellen auch das Verhalten Ihrer Beschäf-

tigten verändern. Daher ist es ratsam, offen für deren Vorschläge zu sein und die Experten an den jeweiligen Arbeitsplätzen nach ihren Ideen zu fragen, bevor Sie Maßnahmen umsetzen.

**ARBEITSRECHT:** Soll ein betriebliches Vorschlagswesen aufgebaut werden, besteht nach § 87 Nr.12 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats. Befragungen mittels Fragebogen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats, § 94 BetrVG. Es ist daher ratsam, den Betriebsrat von Beginn an zu beteiligen.

## Gründe aufzeigen und Sinn vermitteln

Für die geplanten Veränderungen in Ihrem Betrieb sollten Sie die Gründe offenlegen und deren Notwendigkeit aufzeigen. Wenn sich dadurch auch Vorteile für die Beschäftigten ergeben (z. B. in Form von Unterstützung für klimafreundliche Fortbewegung), könnten Sie damit starten. Über die Nachhaltigkeitsmaßnahmen und ihren Zweck können Sie in Kick-Off-Veranstaltungen, Aushängen oder über die Vorgesetzten informieren.





### Positive Bilder der Zukunft

Der Sinn und das Ziel sollte für alle Stakeholder nachvollziehbar sein. Dabei muss deutlich werden, was bis wann erreicht werden soll und welche ökonomischen und ökologischen Vorteile sich dadurch ergeben können und sollen.

### Vorbild sein

Bei der nachhaltigen Etablierung kommt der Vorbildfunktion eine bedeutsame Rolle zu: Sämtliche von den Beschäftigten geforderten Maßnahmen, z. B. zum Stromsparen, müssen von Führungskräften, Teamleitern und Beschäftigten der HR-Abteilung gelebt werden und von der Geschäftsführung wie auch dem Management mitgetragen sein.

### Kultur berücksichtigen

Berücksichtigen Sie bei allen Maßnahmen auch Ihre Unternehmens- und Fehlerkultur. Das kann das Tempo der Umsetzung, die Ansprache der Beschäftigten, die Wahl der Kommunikationsmittel und den Tonfall bei Geboten/Verboten betreffen. Neue geforderte Verhaltensweisen benötigen etwas Zeit, bis sie bei Ihren Beschäftigten »in Fleisch und Blut« übergegangen sind. Wenn Maßnahmen wiederholt missachtet werden, empfiehlt sich ein Gespräch über mögliche Gründe.

## 3.1 Einbindung der Beschäftigten

Sie können das Wissen, die Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag und Ideen Ihrer Beschäftigten nutzen, um wertvolle Hinweise für die Umsetzung und Umsetzbarkeit von Nachhaltigkeitszielen zu erhalten. Als positiver Nebeneffekt kann dadurch die Akzeptanz der Maßnahmen bei den Beschäftigten steigen und dazu führen, dass neue, gewünschte Verhaltensweisen schneller umgesetzt und gelebt werden.

### Ausstattung und Wissen

Idealerweise fragen Sie Ihre Beschäftigten, ob sie über alle Mittel, die sie zur effizienten Energieeinsparung benötigen, verfügen. Dies können Mehrfachsteckerleisten mit Kippschalter sein oder das Wissen über bestimmte Einstellungen am PC/ Notebook zur energieeffizienten Nutzung.

**ARBEITSRECHT:** Befragungen mittels Fragebogen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats, § 94 BetrVG. Es ist daher ratsam, den Betriebsrat von Beginn an einzubeziehen. Soll ein betriebliches Vorschlagswesen aufgebaut werden, besteht nach § 87 Nr.12 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats.

## Motivation

Es bietet sich eine Befragung zu Maßnahmen an, die aus Sicht der Beschäftigten unnötig sind oder die ungern umgesetzt werden und zu den Gründen dafür, z. B. Benutzung des Aufzugs bei wenigen Etagen. Vielleicht findet sich eine andere Motivation, die zum gewünschten Verhalten führt, wie z. B. der Gesundheitsaspekt bei mehr Bewegung im Büroalltag.

## Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

Ziel des KVP ist es, dass Beschäftigte sowohl Produkte als auch Prozesse permanent durch ihr Erfahrungswissen und durch ihre Ideen verbessern. Als quantitativer Nutzen des KVP ergeben sich Einsparungen von Ressourcen, die effiziente Kapazitätsnutzung und die Verkürzung von Durchlaufzeiten. Als qualitativer Nutzen werden durch den KVP eine schnelle Maßnahmenumsetzung und die Motivation der Beschäftigten gefördert. Falls Sie schon KVP in Ihrem Betrieb etabliert haben, bietet es sich an, das KVP-Board um die Kategorie »Nachhaltigkeit« zu ergänzen. Praktikable Vorschläge sollten schnell umgesetzt werden, damit die Beschäftigten motiviert blei-

ben, sich auch zukünftig einzubringen und nachhaltiges Verhalten zu fördern. Dies kann mit einem KVP-Board (Whiteboard an zentraler Stelle oder auch mit einem digitalen KVP-Board, s. Abb. 2) angeregt werden. Oft haben die Beschäftigten viele gute praktische Ideen, die in die weiteren Planungen einfließen können. Letztlich erstellen Sie eine Liste mit den Maßnahmen, die für den Betrieb sinnvoll und umsetzbar sind. In einem weiteren Schritt können Sie festlegen, welche Maßnahmen konkret umgesetzt werden sollen, in welchem Zeitraum und durch wen.

**ARBEITSRECHT:** Ergeben sich aus dem KVP konkrete Maßnahmen, die umgesetzt werden sollen, kommt je nach Inhalt ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats zur betrieblichen Lohngestaltung in Betracht, § 87 Abs. 1 Nr.10 BetrVG. Es ist im Einzelfall zu beurteilen, ob es sich um eine monetäre Maßnahme handelt. Die informatorische Einbeziehung des Betriebsrats ist auf jeden Fall anzuraten.

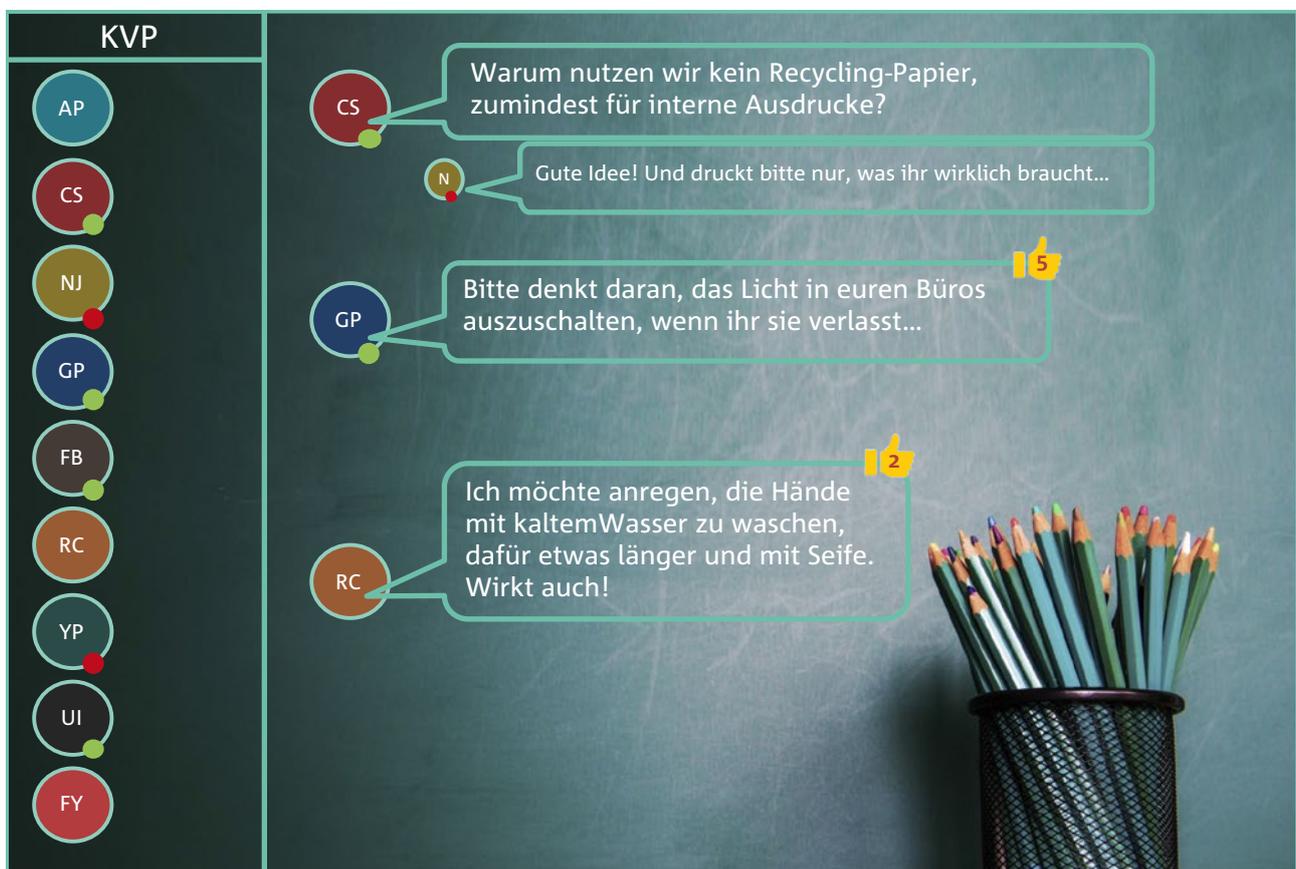


Abbildung 2: Beispiel für ein virtuelles KVP-Board



## 3.2 Regelkommunikation

Um Verhalten dauerhaft zu etablieren und im Alltag zu verankern, müssen die getroffenen Maßnahmen und ihr Sinn regelmäßig in Erinnerung gerufen werden. Grundvoraussetzung für Nachhaltigkeit ist zudem ein Unternehmensleitbild mit einem klaren und eindeutigen Statement zu der Notwendigkeit und Absicht des Betriebs, nachhaltig zu handeln.

### Strategiekreis

Um Fehlinvestitionen zu vermeiden, ist es ratsam, einen Strategiekreis einzurichten oder auf einen bestehenden Kreis zurückzugreifen, der sich mit geplanten Maßnahmen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele und der Wirksamkeit von umgesetzten Maßnahmen auseinandersetzt. Dabei sollten Sie Kosten und Nutzen der Maßnahmen und das Monitoring der Energieverbrauchsdaten berücksichtigen. Idealerweise bitten Sie alle Stellen, zum turnusmäßigen Termin die notwendigen Zahlen bereitzuhalten und über die jeweiligen Projektstatus berichten zu können.

Mit unserer Checkliste zur Verbesserung der Nachhaltigkeit erhalten Sie eine Analysebasis zu u. a. Leitbild, Zielen und Strategie für die Ermittlung Ihres Handlungsbedarfs und zur Orientierung für Entwicklungsmaßnahmen.

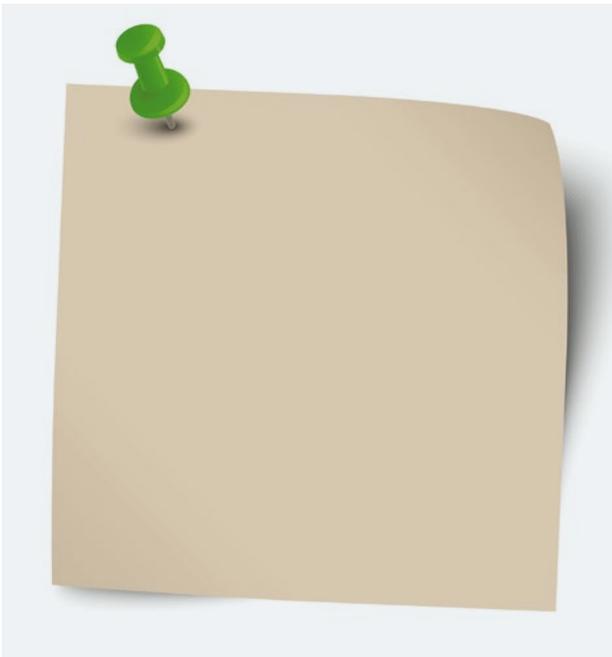
Unser umfangreicher Leitfaden zur praktischen Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse hilft betrieblichen Akteuren bei der praktischen

Durchführung einer betriebspezifischen Wesentlichkeitsanalyse. Er basiert auf Erkenntnissen und Erfahrungen aus Unternehmensprojekten sowie Arbeitskreisen und Workshops mit Betriebspraktikern aus der Metall und Elektroindustrie und wird um eine Excel-basierte Arbeitshilfe mit Arbeitsblättern zum Ausfüllen ergänzt.

Mit unserem Handbuch für die Unternehmenspraxis wird betrieblichen Akteuren eine Hilfestellung zu Einführung, Gestaltung, Umsetzung und Verbesserung eines betrieblich passenden Nachhaltigkeitsmanagements an die Hand gegeben. Das Buch ist im Springer-Verlag erschienen.

### Teambesprechungen

Besprechungen können dafür genutzt werden, um über Nachhaltigkeit zu sprechen: Das kann das Sammeln von weiteren Verbesserungen, eine Erinnerung an die Nachhaltigkeitsziele des Betriebs, eine Korrektur von beobachtetem Verhalten oder die Vorstellung von erreichten Nachhaltigkeitszielen sein. Arbeiten Sie mit einer Agenda, die festgelegte Themen beinhaltet, könnten Sie einen »Green-Slot« als Tagesordnungspunkt einführen, der dabei hilft, das Thema in den betrieblichen Alltag zu integrieren: Abwechselnd könnte z. B. eine Person eine Information oder eine Erkenntnis rund um Nachhaltigkeit vorbereiten und vorstellen, wie diese im Betrieb gelebt werden kann.



### 3.3 Hinweise/Schilder

Eine gute Beschilderung sorgt im Betrieb an verschiedenen Stellen für Orientierung und Sicherheit. Hinweise zu nachhaltigem Verhalten können in Form von Schildern oder kleinen Plakaten aufgehängt werden. Beachten Sie dabei jedoch, dass diese Schilder nicht im Widerspruch zu sicherheitsrelevanten Hinweisen stehen, solche Schilder verdecken oder die Aufmerksamkeit von ihnen ablenken.

#### Aufzüge

Am Aufzug könnten Sie einen Hinweis zur Benutzung des Treppenhauses anbringen: »Ohne Gepäck nur zwei Etagen überwinden? Nutzen Sie doch lieber die Treppe.«

#### Türen/Fenster

Kleine Aufkleber an den Innenseiten der Bürotüren können daran erinnern, das Licht auszuschalten, die Klimaanlage abzustellen und die Vorhänge/Jalousien zu öffnen (so kann Sonnenlicht im Winter genutzt werden, um Räume aufzuwärmen. Im Sommer können Jalousien den Energieverbrauch von Klimaanlagen senken).

#### Spülmaschinen

»Nach dem Ausräumen: Schalt' mich aus!« könnte an der Spülmaschine in der Teeküche stehen.

#### Heizkörper in Büroräumen

Überlegen Sie, Thermometer für Innenräume zur Verfügung zu stellen, die mit einem Sticker versehen sind. Auf ihnen könnte für Büroarbeitsplätze stehen: »21° C? Heizung bitte runterdrehen!« Weitere Informationen bieten die Technischen Regeln für Arbeitsstätten ASR A3.5.

Für Büroräume können Sie außerdem abwägen, ob sich die Installation von smarten Thermostaten lohnt. So wird in wenig genutzten Räumen oder bei Abwesenheit (Urlaub, Krankheit, Dienstreise) keine Heizenergie verschwendet.





### Geschirr

Ein Schild zur Mehrfachnutzung von Tassen und Gläsern an Schränken kann dazu führen, dass weniger Geschirr gespült werden muss.

### Plakate

Plakate mit Rechnungen können wirkungsvoll sein. Rechnen Sie: Pro Grad Celsius, das weniger geheizt wird, werden 6 Prozent weniger Energie verbraucht: Was bedeutet das für Ihren gesamten Betrieb pro Jahr an eingesparten Tonnen CO<sub>2</sub>?

## 3.4 Sichtbarkeit

Transparenz ist ein wichtiger Schlüsselfaktor für die Akzeptanz durch Ihre Beschäftigten. Die Gründe und Vorteile sollten für alle erkennbar sein und die umgesetzten Maßnahmen zu Erfolgen führen. Dies können Sie mit verschiedenen Medien und auf verschiedenen Wegen erreichen.

### Boards

»Green-Boards« im Sinne eines schwarzen Bretts können an gut frequentierten Stellen im Betrieb aufgehängt werden. Dort können Zahlen, Daten

und Fakten zu umgesetzten Maßnahmen und Investitionen zu sehen sein, z. B. eingesparte Kilowattstunden durch Solarenergie, Fotos von aufgestellten Insektenhotels, Vogel-Futterplätzen oder vom ausgesäten Wildblumen-Streifen. Dabei können Sie außerdem naturfreundlich umgestaltete Plätze auch für die Beschäftigten attraktiv machen, z. B. indem Sie eine Bank zur Pausennutzung an solche Orte stellen.

### Jour fixe

Im »Green-Slot« der Teamsitzungen/Jour fixes können Sie über Nachhaltigkeits-Erfolge berichten oder Ihre Beschäftigten, die daran mitgewirkt haben, ihren Kollegen davon erzählen.

### Informationskanäle für alle Beschäftigten

Zum Stand der Projekte können Sie über bekannte und gern genutzte Kanäle wie Mitarbeiterzeitschrift, Newsletter oder auf internen Veranstaltungen informieren. So erreichen Sie, dass alle Beschäftigten Zugang zu Informationen und Erfolgen haben. Ein »Green-Board«, das nur in der Eingangshalle vor den Büroräumen hängt, wird von Beschäftigten der Produktion selten gesehen.

## Events

Mit kleinen Events, z. B. zur Eröffnung von neuen überdachten Fahrradstellplätzen oder Ladestationen für E-Bikes und E-Autos, erreichen Sie, dass möglichst viele Beschäftigte davon mitbekommen und diese Plätze nutzen. Auf diese Weise können Sie erreichte Nachhaltigkeitsziele in vielen Bereichen mit Ihren Beschäftigten feiern.

## Externe Kommunikation

Nicht nur intern, sondern auch gerade extern ist es empfehlenswert, über Ihre Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit zu sprechen und damit zu werben. Mit nachhaltigem Handeln kann Ihr Betrieb sowohl bei Kunden als auch bei Bewerbern punkten. Denn immer mehr Kunden achten auf Nachhaltigkeit, die sich durch den gesamten Produktionsprozess von Produkten und Dienstleistungen zieht. Dies nicht auch öffentlichkeitswirksam zu nutzen, wäre verschenkte Werbung für Ihren Betrieb.





# 4 PRAXIS-CHECK

## Inhalt

Anleitung zur Bearbeitung der Checkliste

Ergänzende Hinweise zur Checkliste

1 Energieeffizienz und Infrastruktur >

2 Mobilität und mobile und zeitflexible Arbeitsformen >

3 Personalprozesse >

4 Beschaffungsprozesse >

5 Öffentlichkeitsarbeit >

6 Kommunikationsstrategie >

Maßnahmenplan >

Protokoll >

## Anleitung zur Arbeit mit dieser Checkliste

Für jeden der Themenbereiche aus der Broschüre »Nachhaltigkeit im Betrieb gestalten« wurden Aussagen formuliert, die den Status quo abfragen. Es empfiehlt sich, die Checkliste in gemischten Teams aus z.B. Geschäftsführung, Bereichsleitung sowie Controlling auszufüllen. Unter jedem Checkpunkt finden Sie einen Verweis zum jeweiligen Maßnahmenvorschlag in der Broschüre.

**Schritt 1:** Diskutieren Sie im Team jeden Checkpunkt und beantworten Sie ihn mit »ja«, wenn Sie dazu bereits Maßnahmen ergriffen haben oder »nein«, wenn dazu bislang keine Maßnahmen ergriffen wurden und tragen Sie ein Kreuz in die entsprechende Spalte ein.

**Schritt 2:** Notieren Sie in der Spalte »Maßnahme oder Begründung« entweder spontane Ideen und Gedanken zur Verbesserung der aktuellen Situation, falls Sie Handlungsbedarf sehen oder begründen Sie, warum keine Maßnahmen notwendig oder möglich sind.

**Schritt 3:** Notieren Sie stichwortartig in der Spalte »Ziel, Verantwortung, Zeitplan«, was Sie erreichen wollen, wer dafür verantwortlich sein könnte und bis/ab wann die Umsetzung erfolgen soll. Die groben Notizen in dieser Spalte können für die spätere Erstellung des konkreten Maßnahmenplans genutzt werden.

**Schritt 4:** Formulieren Sie nach der Beantwortung aller Fragen in dem Maßnahmenplan der Checkliste konkrete Maßnahmen oder Aktivitäten, für die Sie sich gemeinsam entschieden haben. Konzentrieren Sie sich dabei zunächst auf die wichtigsten (Top 10) Maßnahmen, die aus Ihrer Sicht den größten Effekt auf die Verbesserung der Nachhaltigkeit in Ihrem Betrieb haben.

### Zielgruppe

Die Checkliste richtet sich an Betriebe, die ihre Nachhaltigkeit verbessern wollen, um Emissionen zu verringern und Kosten zu senken.

## Ergänzende Hinweise zur Checkliste

Die Checkliste ist als Arbeitsdokument konzipiert, das in erster Linie zur offenen gemeinsamen Reflexion, Diskussion und Ableitung von Maßnahmen anregen soll. Sie bietet Platz für Gedanken und Notizen der Akteure. Die Fragensammlung berücksichtigt alle Ideen und Aspekte, die in der Broschüre behandelt und ausführlicher dargestellt werden. Die Anwender können ihren individuellen Handlungsbedarf mit dem Fragenkatalog auf einzelne Themen fokussieren.

Jeder Betrieb unterscheidet sich von anderen durch eine individuelle Kombination von Ausgangslage, Rahmenbedingungen sowie Produkten, Prozessen und den verfügbaren finanziellen, personellen und technischen Ressourcen. Daraus ergeben sich für jeden Betrieb unterschiedliche Möglichkeiten, Nachhaltigkeitsmaßnahmen umzusetzen und unterschiedliche Schwerpunkte in puncto Sinn und Rentabilität.

Die Erfahrung zeigt, dass bei detaillierter Analyse und Betrachtung in jedem Betrieb Potenziale zur Verbesserung der Nachhaltigkeit vorhanden sind.

# 1 ENERGIEEFFIZIENZ UND INFRASTRUKTUR

Thema	Checkpunkt	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Anlagen	Wir monitoren aktuelle und vergangene Energie- und Verbrauchsdaten sowie die Kosten zur Wirksamkeitskontrolle unserer Nachhaltigkeitsmaßnahmen. ▶ <a href="#">S. 10</a>				
Anlagen	Wir beziehen Ökostrom von Unternehmen, die nicht neben grünem Strom auch Kohle- und/oder Atomstrom anbieten. ▶ <a href="#">S. 10</a>				
Anlagen	Die Heizungsanlage ist durch Zeitschaltung/ Nachtabenkung so programmiert, dass sie nur dann Wärme produziert, wenn sie tatsächlich benötigt wird. ▶ <a href="#">S. 10</a>				
Anlagen	Unsere Heizungsanlage wird regelmäßig gewartet. ▶ <a href="#">S. 10</a>				

# 1 ENERGIEEFFIZIENZ UND INFRASTRUKTUR

Thema	Checkpunkt	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Anlagen	Über eine mögliche Modernisierung/Erneuerung der Heizungsanlage haben wir beraten, Fördermöglichkeiten berücksichtigt und entschieden. ▶ <a href="#">S. 10</a>				
Anlagen	Wir haben uns mit dem Thema »Emissionsermittlung« vertraut gemacht und ggf. entsprechende Schritte eingeleitet. ▶ <a href="#">S. 10</a>				
Anlagen	Die Wasserleitungen im Betrieb werden regelmäßig auf Undichtigkeiten geprüft, sodass etwaige Leckagen rechtzeitig entdeckt werden. ▶ <a href="#">S. 11</a>				
Anlagen	Wir haben automatische Armaturen an Handwaschbecken und moderne WCs, um möglichst viel Wasser zu sparen. ▶ <a href="#">S. 11</a>				

# 1 ENERGIEEFFIZIENZ UND INFRASTRUKTUR

Thema	Checkpunkt	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Anlagen	Wir trennen konsequent Papier-, Metall-, Kunststoff- und Glasabfälle. Beschäftigte und Gäste finden ausreichend entsprechende Behälter. <a href="#">► S. 11</a>				
Anlagen	Unsere Klimaanlage werden regelmäßig (nach VDI 6022) gewartet und erfüllen die Kriterien der Technischen Regeln für Arbeitsstätten. <a href="#">► S. 12</a>				
Anlagen	Unsere Getränkestationen sind mit Tassen und Gläsern ausgestattet. Wir verzichten auf Einmal-Papp- bzw. Plastikbecher. <a href="#">► S. 12</a>				
Infrastruktur	Wir haben Abstellmöglichkeiten für Fahrräder. Sie sind überdacht und im Winter beleuchtet. <a href="#">► S. 12</a>				

# 1 ENERGIEEFFIZIENZ UND INFRASTRUKTUR

Thema	Checkpunkt	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Infrastruktur	Wir bieten Ladestationen für E-Bikes an, bzw. haben unsere Beschäftigten gefragt, ob Interesse daran besteht. <a href="#">► S. 13</a>				
Infrastruktur	Für Wege und kleinere Transporte auf dem Betriebsgelände werden Fahrräder/Dreiräder/ E-Mobile und keine Autos genutzt. <a href="#">► S. 13</a>				
Infrastruktur	Wir bieten Ladestationen für E-Autos an, bzw. haben unsere Beschäftigten gefragt, ob Interesse daran besteht. <a href="#">► S. 13</a>				
Infrastruktur	Unsere Treppenhäuser sind attraktiv gestaltet, ausreichend beleuchtet und werden gern anstelle des Aufzugs genutzt. <a href="#">► S. 13</a>				

# 1 ENERGIEEFFIZIENZ UND INFRASTRUKTUR

Thema	Checkpunkt	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Stromsparen	<p>Insbesondere in den Büroräumen ist jeder Arbeitsplatz mit einer Mehrfachsteckerleiste versehen, die alle Geräte durch das Bedienen eines Schalters nach Beenden der Arbeit vom Netz nimmt.</p> <p>► <a href="#">S. 14</a></p>				
Stromsparen	<p>Sämtliche Räume sind mit LED-Lampen ausgestattet.</p> <p>► <a href="#">S. 14</a></p>				
Stromsparen	<p>In Bereichen, die meist nur kurz aufgesucht werden, sind Bewegungsmelder installiert (z. B. Teeküche, WC, Flure).</p> <p>Die Technischen Regeln für Arbeitsstätten finden Beachtung.</p> <p>► <a href="#">S. 14</a></p>				
Stromsparen	<p>Unsere Beschäftigten sind dazu angehalten, Spülmaschinen im Eco-Programm und möglichst voll beladen laufen zu lassen.</p> <p>► <a href="#">S. 11</a></p>				

# 1 ENERGIEEFFIZIENZ UND INFRASTRUKTUR

Thema	Checkpunkt	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Recycling	Wir haben Prozesse des Remanufacturings implementiert, sodass Produkte oder Produktteile nach ihrem Nutzungszyklus wieder verwendet werden. ▶ <a href="#">S. 15</a>				
Recycling	Wir haben sämtliche Abwärmequellen identifiziert und nutzen diese Energie. Über Fördermöglichkeiten zur Abwärmenutzung haben wir uns informiert und entschieden. ▶ <a href="#">S. 15</a>				
Recycling	Papierhandtücher werden gesondert recycelt, um nach der Aufbereitung durch einen Recyclingpartner wiederverwendet werden zu können. ▶ <a href="#">S. 15</a>				
Gebäude	Sofern ein Bauprojekt geplant ist, haben wir uns über Fördermöglichkeiten für nachhaltiges Bauen informiert und entschieden. ▶ <a href="#">S. 16</a>				
Gebäude	Unser Betrieb verfügt über Flachdächer, die sich für eine Dämmung durch Begrünung eignen. Über Fördermöglichkeiten haben wir uns informiert und entschieden. ▶ <a href="#">S. 16</a>				

## 2 MOBILITÄT UND MOBILE UND ZEITFLEXIBLE ARBEITSFORMEN

Thema	Checkpoint	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Leitplanken	Wir haben Leitplanken und Richtlinien zu Formen der Zusammenarbeit formuliert, die alle Beschäftigten kennen. Diese werden auch berücksichtigt. ► <a href="#">S. 17</a>				
Leitplanken	Wir bieten virtuelle bzw. hybride Zusammenarbeit an, um Reisetätigkeiten und Anfahrtswege zu reduzieren. Dafür haben wir eine entsprechende Infrastruktur geschaffen. ► <a href="#">S. 17</a>				
Leitplanken	Bei uns existieren Vereinbarungen über Präsenz- und Homeoffice-Tage, um das Pendeln von Beschäftigten zu reduzieren, falls es aus betrieblicher Sicht möglich ist. ► <a href="#">S. 18</a>				
Leitplanken	Mehrere Beschäftigte teilen sich einen Arbeitsplatz, um die »zu bewirtschaftende« Bürofläche zu reduzieren oder für Gemeinschaftszwecke zu nutzen, sofern dies möglich ist. ► <a href="#">S. 18</a>				

## 2 MOBILITÄT UND MOBILE UND ZEITFLEXIBLE ARBEITSFORMEN

Thema	Checkpunkt	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Leitplanken	Wir motivieren unsere Beschäftigten zu emissionsarmem bzw. -freiem Pendeln durch Prämien oder andere Anreize, z. B. durch einen Arbeitgeberzuschuss für ein Monatsticket. ► <a href="#">S. 18</a>				
Schichtpläne	Unsere Schichtpläne sind ergonomisch, präventiv und entsprechen den gesetzlichen und tariflichen Vorgaben für Nacht- und Schichtarbeit nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien. ► <a href="#">S. 19</a>				
Dienstreisen	Wir haben Leitplanken und Richtlinien zu Dienstreisen formuliert, die jeder Beschäftigte kennt. Diese werden auch berücksichtigt. ► <a href="#">S. 20</a>				
Dienstreisen	Wir besprechen, welche Dienstreisen sinnvoll sind und welche durch z. B. Videokonferenzen ersetzt werden können. ► <a href="#">S. 20</a>				

## 2 MOBILITÄT UND MOBILE UND ZEITFLEXIBLE ARBEITSFORMEN

Thema	Checkpoint	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Dienstreisen	Wir haben Regelungen dafür geschaffen, in welchen Fällen für eine Reise das Flugzeug genutzt werden kann und welche anderen Verkehrsmittel ansonsten zu bevorzugen sind. ▶ <a href="#">S. 20</a>				
Dienstreisen	Falls Beschäftigte mit dem Auto reisen müssen, haben wir die Buchung von E-Autos vorgegeben. ▶ <a href="#">S. 20</a>				
Dienstreisen	Die Buchung von zertifiziert nachhaltigen Hotels gehört zum Standard für die Hotelbuchung ebenso wie eine sinnvolle Lage zum Veranstaltungs- bzw. Terminort. ▶ <a href="#">S. 21</a>				
Dienstreisen	Dienstwege innerhalb der Stadt werden von unseren Beschäftigten mit öffentlichen Verkehrsmitteln, dem Fahrrad oder mit dem E-Bike zurückgelegt. ▶ <a href="#">S. 21</a>				

### 3 PERSONALPROZESSE

Thema	Checkpunkt	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Bewerbung	Unsere Stellenanzeigen werden nicht gedruckt, sondern online über Plattformen oder unsere Homepage veröffentlicht. ▶ <a href="#">S. 21</a>				
Bewerbung	Wir bitten die Bewerber, sich ausschließlich elektronisch und nicht mit gedruckten Unterlagen bei uns zu bewerben. ▶ <a href="#">S. 22</a>				
Bewerbung	Über das Einrichten einer Online-Bewerbungsplattform zum effizienten Bewerbermanagement haben wir beraten und entschieden. ▶ <a href="#">S. 22</a>				
Bewerbung	Elektronische Bewerbungsunterlagen werden nicht gedruckt, sondern auf dem Server/online gespeichert. ▶ <a href="#">S. 22</a>				

# 3 PERSONALPROZESSE

Thema	Checkpunkt	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Bewerbung	Zu- und Absagen sowie Vertragsunterlagen werden elektronisch signiert und verschickt. ▶ <a href="#">S. 22</a>				
Bewerbung	Neben Telefoninterviews nutzen wir bei einem mehrstufigen Auswahlverfahren Tools zum virtuellen Kennenlernen, bevor Bewerber eingeladen werden. ▶ <a href="#">S. 23</a>				
Sustainability-Manager	Über die Ausbildung eines Beschäftigten zum Sustainability-Manager haben wir beraten und entschieden. ▶ <a href="#">S. 23</a>				
Onboarding	Vor dem ersten Arbeitstag neuer Beschäftigter haben wir ihren Arbeitsplatz inkl. aller technischer Endgeräte eingerichtet. ▶ <a href="#">S. 23</a>				

### 3 PERSONALPROZESSE

Thema	Checkpoint	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Onboarding	<p>Neue Beschäftigte werden von uns hinsichtlich aller Maßnahmen zur Nachhaltigkeit informiert und für einen sorgsamem Umgang mit Ressourcen sensibilisiert.</p> <p>► <a href="#">S. 23</a></p>				
Administration	<p>Wir führen unsere Personalakten digital und datenschutzkonform.</p> <p>► <a href="#">S. 24</a></p>				
Administration	<p>Wir haben mehr als 50 Beschäftigte und haben daher geprüft, ob sich eine Softwarelösung für sämtliche Personalprozesse rechnet.</p> <p>► <a href="#">S. 24</a></p>				
Offboarding	<p>Wir prüfen, welche Arbeitsmittel nach dem Ausscheiden von Beschäftigten weitergenutzt werden können.</p> <p>► <a href="#">S. 24</a></p>				

# 4 BESCHAFFUNGSPROZESSE

Thema	Checkpoint	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Material	Unsere Beschäftigten sind mit Notebooks statt mit Tower-PCs ausgestattet. Ältere Tower-PCs, die mittels kleiner Investitionen (z. B. mehr Arbeitsspeicher) noch gut verwendet werden können, tauschen wir erst gegen Notebooks, wenn die alten Geräte nicht mehr funktionieren. ▶ <a href="#">S. 25</a>				
Material	Unsere Beschäftigten nutzen zentrale Multifunktionsgeräte (z. B. Drucker) statt Einzelgeräte im eigenen Büro. ▶ <a href="#">S. 25</a>				
Material	Wir überprüfen, ob Hardware aufgrund softwarebedingter Obsoleszenz tatsächlich ausgetauscht werden muss oder ob sie mit Vorgängerversionen noch länger genutzt werden können, so lange Sicherheitsupdates bereitgestellt werden. ▶ <a href="#">S. 25</a>				
Material	Wir beschaffen statt neuer Hardware sog. refurbished-Geräte, die wie Neuware funktionieren. ▶ <a href="#">S. 26</a>				

# 4 BESCHAFFUNGSPROZESSE

Thema	Checkpunkt	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Material	<p>Bevor wir neue Hardware beschaffen, vergleichen wir Produkte hinsichtlich ihrer Umweltfreundlichkeit.</p> <p>► <a href="#">S. 26</a></p>				
Material	<p>Wir verwenden Recycling-Papier zum Drucken, das mit dem »Blauen Engel« gekennzeichnet ist.</p> <p>► <a href="#">S. 26</a></p>				
Material	<p>Wir verwenden recycelte Druckerpatronen und/oder bringen Sie zur Aufbereitung zurück an den Hersteller.</p> <p>► <a href="#">S. 26</a></p>				
Material	<p>Unsere Kugelschreiber/Permanentmarker sind frei von Lösungsmitteln, wiederauffüllbar und von hoher Qualität, sodass sie über einen langen Zeitraum genutzt werden können und nicht austrocknen.</p> <p>► <a href="#">S. 27</a></p>				

# 4 BESCHAFFUNGSPROZESSE

Thema	Checkpoint	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Material	Wir achten beim Kauf von Büromöbeln auf Gütesiegel wie z.B. FSC oder PEFC bzw. beschaffen Möbel aus recycelten Kunststoffen oder nutzen Second-Hand-Möbel. Ebenso wird auf Langlebigkeit und kurze Transportwege geachtet. ▶ <a href="#">S. 27</a>				
Material	Wir verzichten möglichst auf Ablagesysteme aus Kunststoff. Dies betrifft auch Sortiersysteme, Ordner, Klarsichtfolien etc. ▶ <a href="#">S. 28</a>				
Material	Unser Versandmaterial besteht aus recycelten Stoffen. Auf Füllmaterialien aus Plastik verzichten wir. ▶ <a href="#">S. 28</a>				
Material	Wir nutzen einen Dienstleister, der CO <sub>2</sub> -neutralen Versand anbietet. ▶ <a href="#">S. 28</a>				

# 4 BESCHAFFUNGSPROZESSE

Thema	Checkpunkt	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Material	Unsere Lieferanten werden darum gebeten, Rechnungen nur noch digital an uns zu versenden. ▶ <a href="#">S. 28</a>				
Material	Wir benutzen recyceltes Toiletten- und Küchenpapier, das mit dem »Blauen Engel« gekennzeichnet ist. ▶ <a href="#">S. 29</a>				
Material	Die Reinigungsmittel, die bei uns zum Einsatz kommen, sind – nach Möglichkeit – biologisch abbaubar und auf pflanzlicher Basis. ▶ <a href="#">S. 29</a>				
Verpflegung	Wir nutzen Leitungswasser statt Mineralwasser in Flaschen, um Transport, Lagerung, Einkauf und Emissionen durch Reinigung zu verhindern und Kosten zu reduzieren. ▶ <a href="#">S. 29</a>				

# 4 BESCHAFFUNGSPROZESSE

Thema	Checkpunkt	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Verpflegung	Wir bieten keinen Kaffee aus Aluminium- bzw. Plastikapseln an. ▶ <a href="#">S. 30</a>				
Verpflegung	Der von uns bereitgestellte Kaffee ist biologisch und fair gehandelt. ▶ <a href="#">S. 30</a>				
Verpflegung	Wir verzichten auf Soft-Getränke in Plastikflaschen. Stattdessen kaufen wir Säfte aus lokaler Produktion oder biologische Limonaden. ▶ <a href="#">S. 30</a>				
Verpflegung	Unsere Kantine bietet Speisen aus lokaler – und idealerweise biologischer – Produktion an und offeriert auch vegetarische Gerichte. ▶ <a href="#">S. 30</a>				

# 5 ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Thema	Checkpunkt	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Website	Zur Vermeidung langer Ladezeiten und hohem Datenverbrauch ist unsere Website minimalistisch und mit kleinen Bildern gestaltet. Ihr Design ist zeitlos, sodass ein aufwändiger Relaunch nur selten erforderlich ist. <a href="#">► S. 30</a>				
Website	Das Content Management System (CMS) unserer Website benötigt wenig Energie. Durch Optimierung des Codes und Nutzung einfacher Algorithmen senken wir den Energieverbrauch. <a href="#">► S. 31</a>				
Website	Unser Hosting-Provider speist seinen Energieverbrauch hauptsächlich aus erneuerbaren Energiequellen und arbeitet CO <sub>2</sub> -neutral. <a href="#">► S. 31</a>				
Werbung	Wir verteilen keine Give-Aways aus Plastik oder mit Plastikkomponenten. Unsere Werbemittel sind wiederverwendbar und haben eine lange Lebensdauer. <a href="#">► S. 31</a>				

# 5 ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Thema	Checkpoint	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Werbung	Unsere Werbemittel haben für die Empfänger und Kunden einen echten Mehrwert und wurden nachhaltig produziert (ggf. auch Lebensmittel als Werbeartikel). ▶ <a href="#">S. 32</a>				
Messe	Wir haben das Material, das auf Messen gezeigt werden soll, dahingehend geprüft, ob es durch digitale Alternativen (z. B. auf einem Tablet) präsentiert werden kann. ▶ <a href="#">S. 32</a>				
Messe	Für unsere Banner und Stände verwenden wir nachhaltiges/recyceltes Material. ▶ <a href="#">S. 32</a>				
Messe	Beim Versand von Messe-Material wählen wir klimaneutrale Anbieter und verwenden stabile Kartons zum Transport mehrfach. ▶ <a href="#">S. 33</a>				
Druck	Wir wägen vor einer Veröffentlichung sorgfältig ab, ob diese gedruckt werden muss oder als E-Paper angeboten wird. Sollen Veröffentlichungen gedruckt werden, entscheiden wir uns für klimaneutralen Druck. ▶ <a href="#">S. 33</a>				

# 6 KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE

Thema	Checkpoint	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Change	Wir beziehen unsere Beschäftigten bei der Planung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen ein. ▶ <a href="#">S. 35</a>				
Change	Unseren Beschäftigten sind die Gründe für und der Sinn von geplanten/umgesetzten Maßnahmen zur Erreichung unserer Nachhaltigkeitsziele bewusst. ▶ <a href="#">S. 35</a>				
Change	Wir vermitteln unseren Stakeholdern ein positives Bild der Zukunft, um Akzeptanz für unsere Pläne zu schaffen. ▶ <a href="#">S. 36</a>				
Change	Unsere Geschäftsführung, Führungskräfte, Teamleitende und Beschäftigte aus der HR-Abteilung unterstützen die Maßnahmen und tragen durch vorbildliches Verhalten dazu bei, dass unsere Beschäftigten zur Umsetzung der Maßnahmen motiviert sind. ▶ <a href="#">S. 36</a>				

# 6 KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE

Thema	Checkpoint	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Change	Bei der Umsetzung der Veränderungsprozesse berücksichtigen wir die Unternehmenskultur (z. B. hinsichtlich der Wahl der Kommunikationsmittel oder Fehlertoleranz). ▶ <a href="#">S. 36</a>				
Partizipation	Wir fragen unsere Beschäftigten danach, ob sie alle Mittel und das Wissen zur Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen zur Verfügung haben. ▶ <a href="#">S. 36</a>				
Partizipation	Wir befragen unsere Beschäftigten nach ihrer Motivation für nachhaltiges Verhalten und danach, welche Maßnahmen aus welchen Gründen ungern umgesetzt werden. ▶ <a href="#">S. 37</a>				
Partizipation	Wir verwerten Vorschläge von Beschäftigten z. B. im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). ▶ <a href="#">S. 37</a>				

# 6 KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE

Thema	Checkpoint	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Regelkommunikation	Über geplante Maßnahmen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele und über die Wirksamkeit von umgesetzten Maßnahmen sprechen wir mit allen erforderlichen Personen in entsprechenden Runden regelmäßig. ▶ <a href="#">S. 38</a>				
Regelkommunikation	In Teambesprechungen ist das Thema »Nachhaltigkeit« als TOP präsent, sodass sich Beschäftigte darüber austauschen können und durch Teamleitende informiert sind. ▶ <a href="#">S. 38</a>				
Schilder	Zur Erinnerung und als Unterstützung der beschlossenen Maßnahmen haben wir an verschiedenen Stellen im Betrieb und/oder an Arbeitsmitteln Hinweise/Aufkleber/Schilder installiert. ▶ <a href="#">S. 39</a>				
Sichtbarkeit	An hochfrequentierten Stellen im Betrieb hängen Boards, auf denen Beschäftigte über geplante Maßnahmen und Ergebnisse informiert werden. ▶ <a href="#">S. 39</a>				

# 6 KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE

Thema	Checkpoint	Antwort		Maßnahme oder Begründung	Ziel, Verantwortung, Zeitplan
		ja	nein		
Sichtbarkeit	Wir thematisieren Nachhaltigkeits-Erfolge in Teambesprechungen und lassen daran beteiligte Beschäftigte ihren Kollegen davon berichten. ▶ <a href="#">S. 40</a>				
Sichtbarkeit	Alle Beschäftigten haben die Möglichkeit, über Nachhaltigkeits-Maßnahmen und -Erfolge informiert zu werden. Dazu nutzen wir sämtliche Kanäle (z. B. Mitarbeiterzeitschrift, Newsletter, interne Veranstaltungen, Aushänge). ▶ <a href="#">S. 40</a>				
Sichtbarkeit	Wir feiern unsere Erfolge mit unseren Beschäftigten mit kleinen Events. Neu errichtete Bereiche werden so auch publik gemacht (z. B. Ladestationen). ▶ <a href="#">S. 41</a>				
Sichtbarkeit	Wir informieren unsere Kunden und Bewerber z. B. auf unserer Website oder auf Messen über unsere Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit, um für sie attraktiv zu bleiben. ▶ <a href="#">S. 41</a>				

# MASSNAHMENPLAN

Ist-Situation	Ziel (Soll-Zustand)	Maßnahme(n)	verantwortlich	Termin	Prio

# MASSNAHMENPLAN

Ist-Situation	Ziel (Soll-Zustand)	Maßnahme(n)	verantwortlich	Termin	Prio

# PROTOKOLL

An der Bearbeitung und dem Ausfüllen dieser Checkliste haben die nachfolgend aufgeführten Personen im Betrieb mitgewirkt:

Unternehmen: \_\_\_\_\_ Ort und Datum: \_\_\_\_\_

Nr.	Bereich/Funktion	Name	Vorname	Telefon	E-Mail
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

