

# NACHHALTIGKEIT AUS SICHT DER ARBEITNEHMER:INNEN

Von Dr. Ingrid Feinstein, Dr. Jörg Habich  
und Martin Spilker | September 2022

Ipsos in Zusammenarbeit  
mit der Bertelsmann Stiftung

—  
**IPSOS  
WHITE  
PAPER**

## NACHHALTIGKEIT IN UNTERNEHMEN: ARBEITNEHMER:INNEN HABEN VIELE FRAGEZEICHEN

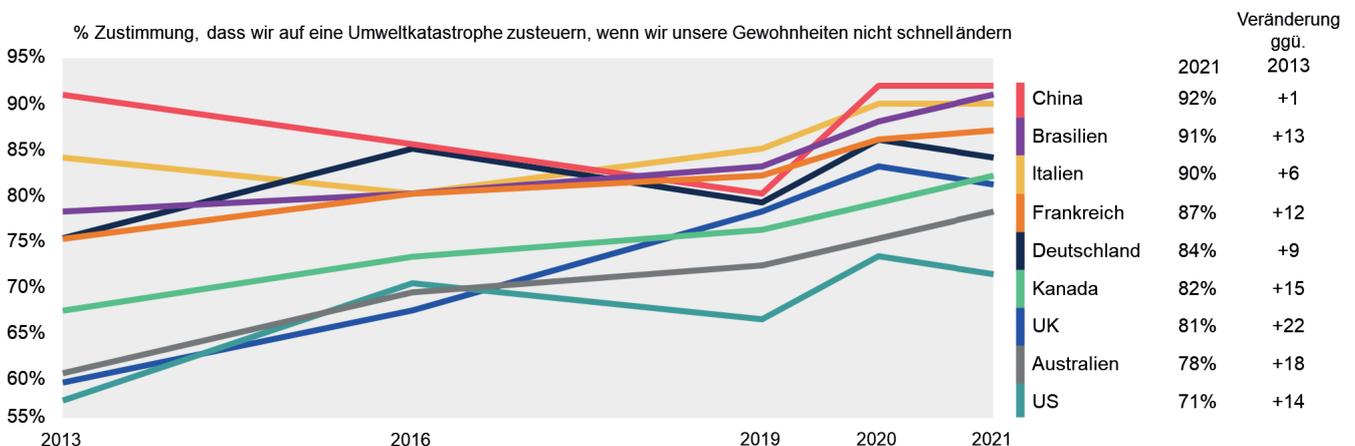
Es ist unbestritten, dass Nachhaltigkeit kein vorübergehender Trend oder „Nice to have“ für Unternehmen ist. Die Fähigkeit, nachhaltig mit Ressourcen aller Art zu wirtschaften, ist eine notwendige Voraussetzung für die langfristige Überlebensfähigkeit. Umso wichtiger ist die Verankerung des Themas innerhalb der Unternehmenskultur und bei den Mitarbeitenden selbst. Die Bertelsmann Stiftung hat gemeinsam mit Ipsos seit 2020 und zuletzt im April 2022 deutsche Arbeitnehmer:innen zu verschiedenen Themen ihrer Arbeitserfahrung befragt und dabei auch das Thema Nachhaltigkeit wiederholt in den Fokus gestellt. Aktuell erlebt nur rund die Hälfte (49 Prozent) der Beschäftigten, dass Nachhaltigkeit in ihren Unternehmen wichtig ist und nur 31 Prozent, dass Klimaschutz wichtig ist. Gefragt nach Bedingungen, die bei Arbeit und bei Arbeitgeber wichtig sind, rangieren Jobsicherheit und Gehalt vor den Aspekten Unternehmenswerte und der Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft. Das mag angesichts anhaltender, extremer und sehr unmittelbar bedrohlicher Krisen nicht wundern, kann aber auch ein Hinweis darauf sein, dass Unternehmen ihre bestehende Nachhaltigkeitsstrategie schlicht zu schlecht intern kommunizieren. Im ersten Schritt galt es in unserer Studie daher zu erklären, was Nachhaltigkeit für die Beteiligten im jeweiligen Unternehmenskontext und Arbeitsumfeld bedeutet.

### NACHHALTIGKEIT? JA, ABER MÖGLICHT OHNE VERZICHT

Am Thema Nachhaltigkeit macht sich auch ein Bias fest: Allgemein ist eine Sensibilität für die Bedeutung von Nachhaltigkeit vorhanden, auf der persönlichen Ebene hegt man jedoch oft andere Präferenzen. So zeigt die globale Trendstudie von Ipsos vom November 2021 zwar weltweit eine klare Mehrheit, die sich generell um den Klimawandel sorgt. In Deutschland sind 84 Prozent der 16 bis 74-Jährigen der Meinung, dass wir auf eine Umweltkatastrophe zusteuern, wenn wir unsere Gewohnheiten nicht ändern. Dieser Wert

ist seit 2013 kontinuierlich gestiegen. Dennoch gibt in der gleichen Studie nur jeder Zweite (50%) an, das eigene Verhalten speziell aus Sorge um den Klimawandel geändert zu haben. In einer Repräsentativbefragung der Bertelsmann Stiftung, die zuletzt im Dezember 2021 gemeinsam mit Ipsos bei 1.250 Arbeitnehmer:innen rund um aktuelle Themen ihrer Arbeitserfahrung durchgeführt wurde, sagen immerhin 65 Prozent, dass ihnen das Thema Nachhaltigkeit persönlich wichtig ist. Das sind aber bereits deutlich weniger im Vergleich zu der sehr großen Mehrheit bezogen auf Sorgen über Klimawandel. Wie ist diese Diskrepanz zu erklären?

## MENSCHEN IST IHRE VERANTWORTUNG BEIM KLIMAWANDEL ZUNEHMEND BEWUSST



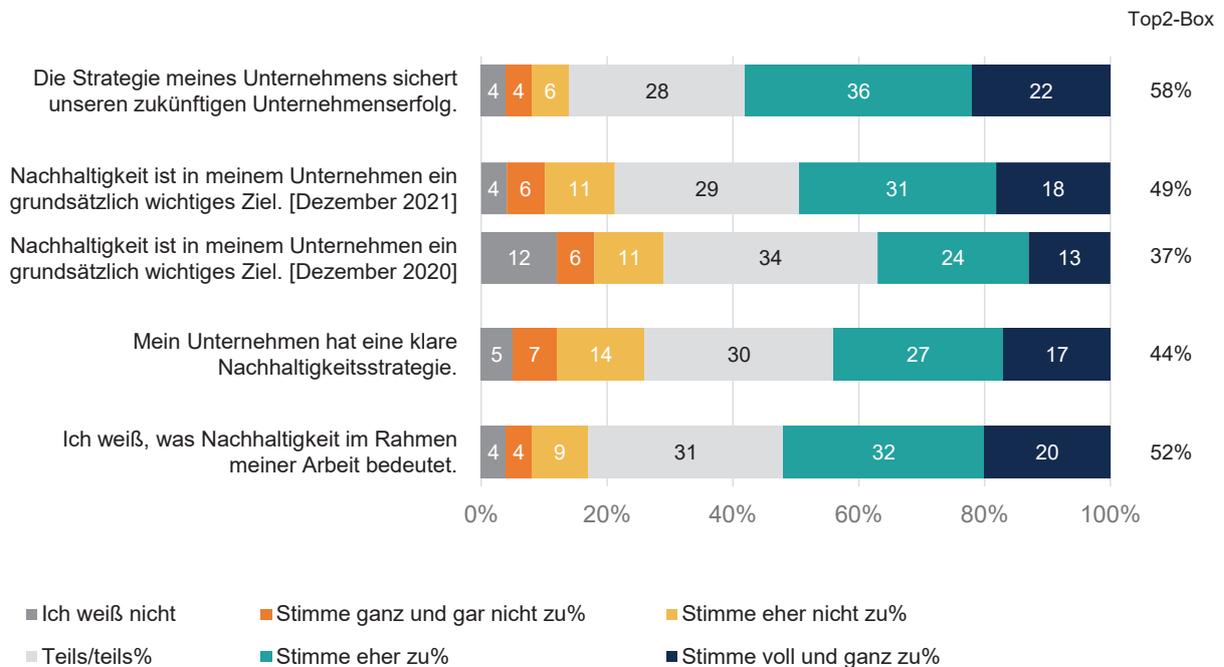
Ipsos Global Trends Series: 500-1.000 Erwachsene im Alter von 16 bis 74 Jahren (18-75 in den USA und CA) pro Markt und Jahr

Die Menschen haben sich möglicherweise vor allem darauf konzentriert, ihr tägliches Leben unter Pandemiebedingungen auf Sicherheit auszurichten und weniger auf umweltfreundlichere Entscheidungen. Zusätzlich ist hier der bekannte „Say-Do“ Gap zu beobachten, der aufzeigt, dass Menschen sich nicht unbedingt nach ihrer Einstellung verhalten. Insgesamt besteht allerdings die Gefahr, dass im Kontext von sich zuspitzenden Krisen die Diskrepanz zwischen wahrgenommener Dringlichkeit und dem tatsächlichen Handeln sowie die in diesem Kontext stark divergierenden bis hin zu polarisierten Haltungen zunehmendes Konfliktpotenzial erzeugen.

## „Womöglich ist unklar, was nötig und effektiv ist, um Nachhaltigkeit tatsächlich umzusetzen.“

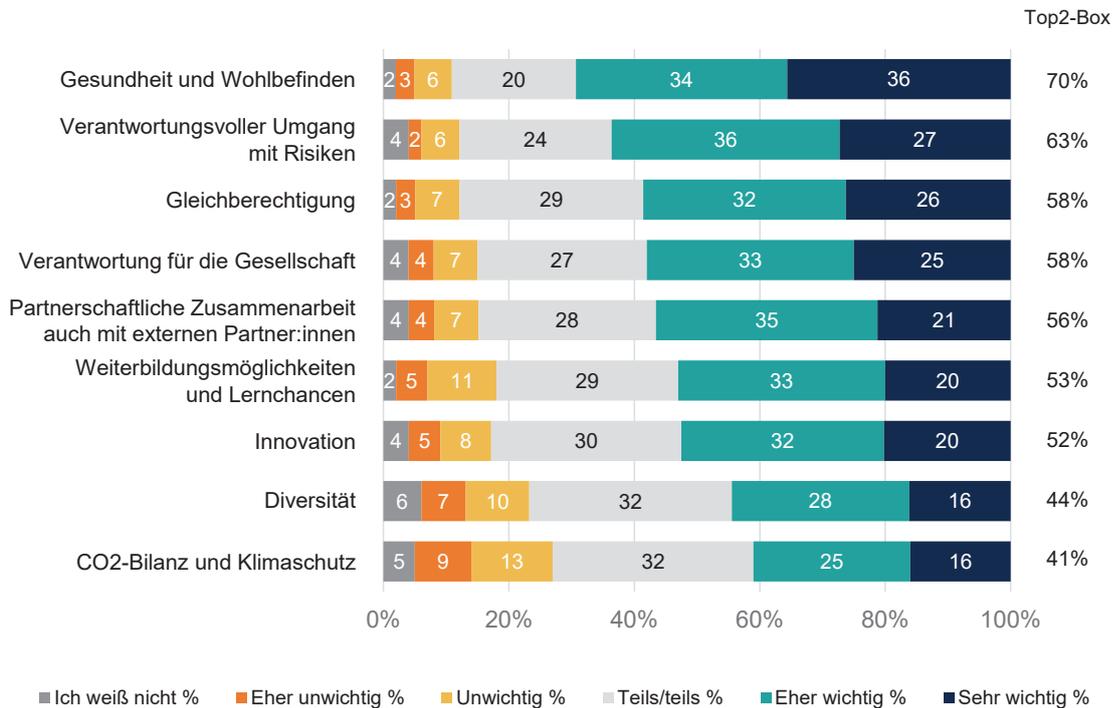
Erschwerend kann hinzukommen, dass der Begriff Nachhaltigkeit schnell unscharf wird bzw. sehr viele Aspekte gleichzeitig adressieren kann. Womöglich ist also unklar, was nötig und effektiv ist, um Nachhaltigkeit tatsächlich umzusetzen. Neben der möglicherweise grundsätzlich positiven Einstellung muss man schließlich auch über die nötigen Mittel und Rahmenbedingungen verfügen. Das kann auch die Unterschiede zwischen Altersgruppen erklären. Hier zeigt sich mit 68 Prozent die höchste Zustimmung zur persönlichen Wichtigkeit von Nachhaltigkeit in den mittleren Altersgruppen der 35 bis 54-Jährigen. In der jüngsten Gruppe der 18 bis 24-Jährigen sind es nur 52 Prozent. Das ist angesichts der starken öffentlichen Präsenz junger Leute bei dem Thema überraschend. Allerdings müssen junge Menschen sich ihre Existenz erst noch aufbauen und haben dadurch beim Thema Nachhaltigkeit möglicherweise weniger Spielraum.

### ARBEITNEHMER:INNEN WISSEN UM BEDEUTUNG DER NACHHALTIGKEIT IM UNTERNEHMEN



Bertelsmann Stiftung/Ipsos Studie Dezember 2021: 1.250 Erwachsene im Alter von 18-65 Jahren

## WICHTIGSTE PRIO IM UNTERNEHMEN: GESUNDHEIT UND WOHLBEFINDEN



Bertelsmann Stiftung/Ipsos Studie Dezember 2021: 1.250 Erwachsene im Alter von 18-65 Jahren

## JOBSICHERHEIT UND GEHALT STECHEN NACHHALTIGKEIT UND SOZIALES

Wie sieht nun die Wahrnehmung in Unternehmen aus? Knapp die Hälfte (49 Prozent) der befragten Arbeitnehmer:innen erlebt im Dezember 2021, dass Nachhaltigkeit ein grundsätzlich wichtiges Ziel ist – das sind immerhin 12 Prozentpunkte mehr im Vergleich zum Dezember 2020. Das Thema scheint also an Bedeutung zu gewinnen und in der Unternehmenskommunikation deutlich präsenter zu sein. Gleichzeitig sagen nur 41 Prozent, dass CO2-Bilanz und Klimaschutz im Unternehmen wichtig sind, obwohl Beschäftigte mit dem Thema Nachhaltigkeit scheinbar vor allem Klimaschutz in Verbindung bringen.

Bei der Frage, welche Aspekte ihnen wie wichtig sind, wenn sie an ihre Arbeit und ihren Arbeitgeber denken, und welche Wichtigkeit die Befragten persönlich den Bedingungen zuordnen, dominiert an erster Stelle die Sicherheit

des Arbeitsverhältnisses gefolgt von Gehalt, Kollegialität und flexibler Arbeitsgestaltung (zeitlich und örtlich). Erst an fünfter Stelle in einem Ranking von 1 bis 10 folgen die Unternehmenswerte, mit denen man sich identifizieren kann und an siebter Stelle die Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft. Bei den ersten fünf Aspekten im Ranking gibt es keine Unterschiede zwischen den weiblichen und männlichen Befragten.

Unterschiede ergeben sich allerdings, wenn man die jeweiligen Altersgruppen betrachtet. Denn in der Altersgruppe von 18 bis 24 Jahren rangieren die Unternehmenswerte, mit denen man sich identifizieren kann, und die Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft erst auf den Rängen acht bzw. neun. Dies ist umso erstaunlicher, weil in der Öffentlichkeit oft Bilder von in Umweltfragen engagierter junger Menschen dominieren und dieser Generation auch eine starke Orientierung am Purpose nachgesagt wird. Andererseits ist es nachvollziehbar, dass junge Menschen am Anfang ihres Berufslebens auf Sicherheit mehr Wert legen.

Allgemein stützen die Gesamtergebnisse des Rankings aber die These, dass zunächst gewisse Grundbedürfnisse befriedigt werden müssen, bevor man sich dann der Auseinandersetzung und dem Einsatz für Themen wie Nachhaltigkeit zuwendet. Das Bild zumindest, das in der Öffentlichkeit vom gesellschaftlichen Engagement gerade auch junger Menschen für Nachhaltigkeit und Umwelt oft gezeichnet wird, spiegelt nur bedingt die Wünsche dieser Generation im Kontext ihrer Arbeit wider – mit all ihren Konsequenzen für

die Unternehmen und deren Führung mit Blick auf Arbeitgeberattraktivität und Motivationslage. Insgesamt zeigt sich also, dass der überwiegende Teil der Befragten zumindest ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis präferiert, bevor man sich den ideellen Werten zuwendet. Außerdem wirft es die Frage auf, ob der Aspekt der Nachhaltigkeit im Kontext der Arbeit generell noch zu wenig hinterfragt und der eigene Beitrag zu dem Thema nicht dort sondern eher im privaten Bereich verortet wird.

### WENN SIE AN IHRE ARBEIT UND IHREN ARBEITGEBER DENKEN, WIE WICHTIG IST IHNEN DER ASPEKT ...

Top 3 Aspekte	Gesamt	18-24	25-34	35-44	45-54	55-65
<b>1</b>	Sicherheit des Arbeitsverhältnisses	Sicherheit des Arbeitsverhältnisses	Gehalt	Sicherheit des Arbeitsverhältnisses	Sicherheit des Arbeitsverhältnisses	Sicherheit des Arbeitsverhältnisses
<b>2</b>	Gehalt	Gehalt	Sicherheit des Arbeitsverhältnisses	Gehalt	Gehalt	Gehalt
<b>3</b>	Kollegialität	Kollegialität	Flexible Arbeitsgestaltung (zeitlich und örtlich)	Flexible Arbeitsgestaltung (zeitlich und örtlich)	Kollegialität	Kollegialität
Rang für „Unternehmenswerte, mit denen ich mich identifizieren kann“	5	8	6	5	5	5
Rang für „Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft“	7	9	8	8	7	7



## NACHHALTIGKEIT – EINE FRAGE DER POSITION IM UNTERNEHMEN

Interessant ist, dass Beschäftigte im Home-Office eher bestätigen, dass Nachhaltigkeit ein wichtiges Ziel in Unternehmen ist: 56 Prozent stimmen zu im Gegensatz zu 45 Prozent, die ausschließlich vor Ort arbeiten. Home-Office wird möglicherweise bereits als Aspekt von Nachhaltigkeit interpretiert und damit auf die Wichtigkeit im Unternehmen rückgeschlossen. Zusätzlich handelt es sich bei den Beschäftigten im Home-Office verstärkt um so genannte Wissensarbeiter:innen, die eher in weniger energieintensiven Branchen beschäftigt sind bzw. deren Tätigkeit per se weniger energieintensiv ist. Handelt es sich bei dem Thema Nachhaltigkeit möglicherweise um ein Elitentema?!

Beschäftigte urteilen im Gegensatz zu ihren Führungskräften über die Wichtigkeit der Nachhaltigkeit als Unternehmensziel kritischer (62% Zustimmung bei Führungskräften im Vergleich zu 45% unter Mitarbeitenden). Die Ursache kann in der grundsätzlich höheren Loyalität der Führungskräfte gegenüber ihren Unternehmen liegen oder in dem erwartbaren Wissensvorsprung. Der große Unterschied zeigt hier allerdings bereits die starke Kommunikationslücke an.

---

### „Bei der Wahl des Arbeitgebers spielt Nachhaltigkeit insgesamt eine eher nachgelagerte Rolle.“

Insgesamt ist nur knapp jedem Zweiten (49%) klar, was Nachhaltigkeit im eigenen Arbeitskontext bedeutet. Noch weniger geben an, dass die Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen klar ist (44%). Auf die Frage, welche Themen im Unternehmen gerade wichtig sind, werden Gesundheit und Wohlbefinden, Umgang mit Risiken und Gleichberechtigung genannt – alles wichtige Teilaspekte einer nachhaltigen Unternehmensstrategie. Die Wichtigkeit von Diversität,



CO2-Bilanz und Klimaschutz wird aktuell depriorisiert. Dies sind wiederum Themen, die eigentlich am stärksten mit dem Thema Nachhaltigkeit verbunden sind.

Es gilt festzuhalten: Bei der Wahl ihres Arbeitgebers spielt Nachhaltigkeit bzw., ob das Unternehmen Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft übernimmt, insgesamt eine eher nachgelagerte Rolle. 36 Prozent sagen aber auch aus, dass dessen Wichtigkeit zunimmt. Es sind vor allem die Aspekte Jobsicherheit und Gehalt, die unverändert die Rangliste der wichtigsten Auswahlkriterien anführen. Neben Jobsicherheit und Flexibilität der Arbeitsgestaltung steigt die Wichtigkeit der Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft am stärksten. Für Neueinsteiger:innen scheint das Thema etwas wichtiger zu sein und hier insbesondere bei Älteren. Diese wechseln möglicherweise aus einer besser situierten Lage heraus ihren Job und können sich dieses sinnstiftende Element eher „leisten“.

#### DIESE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN LASSEN SICH AUS DEN ERKENNTNISSEN ABLEITEN

Die Bilanz für das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen ist insgesamt eher ernüchternd bis alarmierend. Die zurückhaltende Bewertung und Wahrnehmung von Nachhaltigkeit zeigen, dass der allgemeine Begriff noch viel zu wenig im Arbeitsalltag der Arbeitnehmer:innen angekommen ist. Daher ergibt sich Handlungsbedarf auf mehreren Ebenen:

Der erste Schritt muss sein, dass zunächst das Top-Management ein klares Verständnis dafür entwickelt, was Nachhaltigkeit für das Unternehmen bedeutet und welche Kriterien für welche Facetten relevant sind. Deshalb ist der sehr umfassende und dadurch oftmals unkonkrete Nachhaltigkeitsbegriff zu präzisieren. Insbesondere muss den Mitarbeitenden Anwendung und Nutzen für den Arbeitsalltag vermittelt werden.

Nachhaltigkeit darf nicht auf Corporate Social Responsibility Maßnahmen und auf die gleichnamigen Abteilungen beschränkt bleiben, sondern muss ganzheitlich in Unternehmensprozesse integriert werden. Dazu braucht es u. U. neue Formen der Organisations- und Personalentwicklung. Denn ein nachhaltiges Unternehmen integriert langfristigen Wert in alle Dimensionen seiner Aktivitäten – von Lieferketten bis zur Governance, den Beziehungen zu Mitarbeitenden und zum Gemeinwesen.

---

## „Nachhaltigkeit darf nicht auf CSR Maßnahmen beschränkt bleiben, sondern muss ganzheitlich in Unternehmensprozesse integriert werden.“

Mit Blick auf die Arbeitgeberattraktivität sowie die Motivation der Mitarbeitenden und die damit verbundene Bindung an das Unternehmen sind Führung und HR gefordert, entsprechende Anreizstrukturen zu schaffen, die sowohl die materiellen wie auch ideellen Bedürfnisse der Belegschaft sowie deren Lebenslagen stärker berücksichtigen. Das kann durchaus in eine stärkere, individualisierte oder generationspezifische Personalpolitik münden.

Will die Führung einer Organisation breitere Rückendeckung für die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmenspolitik durch die Mitarbeitenden erhalten, muss sie Ziele, Maßnahmen und Kriterien transparenter machen und dementsprechend stärker in den Mittelpunkt der Kommunikation rücken. Ggf. muss mittels direkter Ansprache bei Mitarbeitenden und

in Organisationseinheiten geworben werden. Hochglanzbrochüren etc. können da eher kontraproduktiv sein.

Deshalb sollten Beschäftigte konsequent eingebunden werden, damit sie ihren eigenen Beitrag leisten können und erkennen, welche Maßnahmen wie wirksam sind. Andere teilweise wichtigere Bedürfnisse wie bspw. Jobsicherheit dürfen dabei nicht hinten runterfallen oder plötzlich als Gegenpol zur Nachhaltigkeit empfunden werden und damit die Wirksamkeit untergraben.

Nicht zuletzt schafft auch die Vorbildfunktion der Führung ein Bewusstsein dafür, dass das Thema der Leitungsebene – ob in Politik, Wirtschaft oder Gesellschaft – wichtig ist. Nichts würde die Bestrebungen mehr konterkarieren als die Mentalität: „Wasser predigen, Wein trinken“. Es braucht eine erhöhte Sensibilität der Entscheidungsträger:innen für verantwortungsvolles Handeln.

Insbesondere gilt es dem Say-Do-Effekt durch regelmäßige Reflektion über das eigene Verhalten vorzubeugen. Die kontinuierliche Kommunikation über Nachhaltigkeitsstrategie und -maßnahmen schafft mehr Transparenz. Voraussetzung ist aber eine Organisationskultur mit guten Feedback-Kompetenzen, in der Erfolge und Defizite offen thematisiert werden können.

Gleichzeitig sind Politik, Verbände wie auch NGOs in der Verantwortung, Nachhaltigkeit durch eine gezieltere Öffentlichkeitsarbeit einer breiten Schicht der Bevölkerung nahe zu bringen und von deren Nutzen zu überzeugen. Ansonsten droht das Thema zu einer Diskussion von Eliten zu werden. Ohne Rückhalt in weiten Teilen der Bevölkerung verpuffen politische und gesellschaftliche Handlungen.

Mit Blick auf die Kommunikationslücke zu Fragen der Nachhaltigkeit braucht es seitens der Entscheidungsträger:innen in Politik und Unternehmen eine generationen- und altersgruppengerechte Ansprache mit einer genaueren Justierung der Zielgruppen und den entsprechenden Medienformaten. Insbesondere gilt es eine Ausweitung der Blasen- und Elitenbildung vorzubeugen, in dem bestimmte Gruppierungen von vorne herein durch Duktus und Gestaltung der Inhalte ausgeschlossen bleiben. Zusätzlich sollten auch mehr Möglichkeiten und Formate geschaffen werden für Austausch und Dialog zwischen den Gruppen.

## Das Studiensetting

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie basieren auf einer Befragung, die die Bertelsmann-Stiftung in Zusammenarbeit mit der Ipsos GmbH im Dezember 2021 realisierte. An der Studie haben insgesamt 1.250 Arbeitnehmer:innen zwischen 18-65 Jahren aus unterschiedlichen Branchen teilgenommen. 50 Prozent der Befragten waren männlich und der Altersdurchschnitt der Stichprobe lag bei 50 Jahren. 25 Prozent haben angegeben, dass sie Führungsverantwortung haben. 25 Prozent arbeiteten in Teilzeit. 1 Prozent arbeitete weniger als ein Jahr bei ihrem Arbeitgeber, 32 Prozent zwischen einem und fünf Jahren, 22 Prozent zwischen sechs und zehn Jahren und 20 Prozent mehr als zehn Jahre. 40 Prozent haben angegeben, dass sie zumindest teilweise im Home-Office arbeiten. 25 Prozent haben Kinder, die jünger als 16 Jahre sind. Im April 2022 wurde eine Auswahl der Fragen einer Stichprobe von weiteren insgesamt 584 Arbeitnehmer:innen gestellt, um die Auswirkungen der Ukraine-Krise einschätzen zu können. Die Verteilungen der Demografien sind vergleichbar zu den vorangegangenen Studien.



**Dr. Ingrid Feinstein**

Director  
Employee Relationship Management  
Ipsos GmbH  
ingrid.feinstein@ipsos.com



**Dr. Jörg Habich**

Geschäftsführer  
Liz Mohn Center gGmbH  
joerg.habich@liz-mohn-center.de



**Martin Spilker**

Director  
Kompetenzzentrum  
Führung und Unternehmenskultur  
Bertelsmann Stiftung  
martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de

### Ipsos GmbH

Hauptstandort in Deutschland:  
Sachsenstraße 6  
20097 Hamburg  
Tel: +49 40 800 96-0  
www.ipsos.de  
weitere Standorte in Berlin, Frankfurt,  
Nürnberg und München

### Bertelsmann Stiftung

Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Deutschland  
Tel. +49 5241 81-81277  
www.creating-corporate-cultures.org

© September 2022  
Bilder: stock.adobe.com

