Dr. Daniela Ahrens
Svenja Gmeinder

Nachhaltigkeit im Unternehmen organisieren

Wie Unternehmen Ökologie, Effizienz und Verantwortung erfolgreich verbinden können. Eine Handreichung.

Diese Handreichung ist im Verbundprojekt "Nachhaltigkeit in der Logistik am Beispiel der Gestaltung und Organisation von Lieferketten und E-Mobilität" (NaLoGO) entstanden. In dem Verbundprojekt geht es um die Förderung nachhaltigkeitsorientierter Kompetenzen.
Im Verbund sind die Universität Bremen (Institut Technik und Bildung) und der Bildungsträger ma-co maritimes competenzcentrum GmbH vertreten. Das Institut Technik und Bildung koordiniert das Projekt und verantwortet gemeinsam mit ma-co die Entwicklung von Lernmaterialien, die Evaluation und die Durchführung und Auswertung von Workshops.
Die ma-co maritmes competenzcentrum GmbH verantwortet die Train-the-Trainer Schulungen und die Koordination des Steuerkreises.
Das Institut Technik und Bildung ist eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung, deren Arbeiten sich auf das interdependente Zusammenspiel von Arbeit, Technik und Bildung konzentrieren. Schwerpunkte liegen in der Gestaltung und Evaluation von Arbeits- und Bildungsprozessen sowie in der Analyse des Wandels von Qualifikationen.
Die ma-co maritimes competenzcentrum GmbH (gemeinnützig) ist der Bildungsträger der deutschen Seehäfen und mit seinen vier Standorten in Hamburg, Bremen, Bremerhaven und Wilhelmshaven fest in der deutschen Hafenlandschaft verankert.

Vorwort 5

Transformation im Unternehmen 8

Warum das Promotorenmodell ein Schlüssel zur Verankerung von Nachhaltigkeit ist

Nachhaltigkeit braucht klare Rollen 11

Teamleiter:innen als zentrale Bindeglieder zwischen Strategie und operativer Umsetzung

Ausbildende als Multiplikatoren 14

Warum Ausbildende als doppelte Promotoren Schlüsselakteur:innen sind

Herausforderungen in der Praxis 15

Fähigkeits-, Willens- und administrative Barrieren

Touchpoints im Unternehmen 19

Nachhaltigkeit als handlungsleitendes Prinzip im Unternehmen verankern

Fazit und Ausblick 20

Nachhaltigkeit als Führungs- und Kulturaufgabe

Literatur / Impressum

„

Nachhaltigkeit in der Logistik als Schlüssel für Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit.

“

Nachhaltigkeit im Unternehmen

Nachhaltigkeit ist längst kein Nischenthema mehr, sondern wird zunehmend zur wirtschaftlichen Visitenkarte eines Unternehmens. Sie ist zu einem wesentlichen Faktor für wirtschaftlichen Erfolg, gesellschaftliche Akzeptanz und unternehmerische Zukunftsfähigkeit geworden. Transparente Informationen über Ziele, Maßnahmen und Wirkungen sind dabei entscheidend – nicht nur für Investor:innen, sondern auch für Kund:innen, Mitarbeitende und Geschäftspartner.

Die Logistikbranche steht dabei besonders im Fokus: Als verbindendes Glied globaler Wertschöpfungsketten beeinflusst sie maßgeblich den ökologischen Fußabdruck von Unternehmen – und zugleich die Arbeitsbedingungen vieler Menschen entlang der Lieferkette. Ob in der Lagerverwaltung, im Transport oder in der Planung: Durch eine nachhaltige Gestaltung der Arbeits- und Geschäftsprozesse lassen sich Ressourcen schonen, Emissionen reduzieren und Prozesse effizienter gestalten. So plant der Rotterdamer Hafen zum Beispiel, bis 2050 klimaneutral zu werden. Damit verbunden ist eine stärkere Berücksichtigung von Nachhaltigkeit und Effizienz bei der Berechnung der See- und Binnenhafengebühren. Bei dieser neuen Berechnungsweise wird der Nachhaltigkeit und der effizienten Beladung eine größere Bedeutung beigemessen. Wenn ein Schiff auf dem Environmental Ship Index (ESI) gut abschneidet, können ab dem 1. Januar 2025 die gesamten Hafengebühren für eine Reederei niedriger ausfallen, genau wie bei einem Schiff mit einem sogenannten Green Award-Zertifikat.

Außerdem wird der Auslastungsgrad auf die neuen Seehafengebühren angerechnet. Die Hafengebühren pro Tonne umgeschlagener Fracht werden niedriger sein, wenn die Kapazität eines Schiffes so effizient wie möglich genutzt wird (Täglicher Hafenbericht, Heft 219/2024, 1). Ein anderes Beispiel ist im Hafen von Auckland (NZ) zu beobachten: Hier wurde beispielsweise ein Schulungsprogramm für Lkw-Fahrer aufgesetzt, um die Lärmemissionen durch Druckluftbremsen insbesondere bei Nacht zu reduzieren (ISL 2023).

Gleichzeitig stehen Unternehmen vor einem enormen Anpassungsdruck. Neben gesetzlichen Regularien können Auswirkungen des Klimawandels Lieferketten unterbrechen. Stürme können beispielsweise zu mehrtägigen Hafenschließungen führen, was zu Rückstaus bei Schiffen und Kettenreaktionen in den Lieferketten führt. Selbst vorbeugende Maßnahmen als Reaktion auf ungewöhnliche Wetterbedingungen – wie Gewichtsbeschränkungen für Flugzeuge oder reduzierte Zuggeschwindigkeiten bei extremer Hitze – können zu Verzögerungen und betrieblichen Ineffizienzen führen (t'Serstevens/Major 2025).

All das zeigt: Nachhaltigkeit ist kein Zusatzthema mehr – sie muss ins Zentrum unternehmerischer Entscheidungen rücken, denn: „Ein Unternehmen ist nur so nachhaltig, wie seine Beschäftigten es sind" (BMWK 2023, 3). Doch wie lässt sich Nachhaltigkeit im Unternehmen organisieren und wirksam in der Praxis verankern? Wie kann sie zu einem strategischen, integralen Bestandteil von Führungs- und Geschäftsprozessen werden – insbesondere in einer dynamischen und oft kostengetriebenen Branche wie der Logistik?

Diese Handreichung bietet Orientierung und Impulse für diese Fragen. Sie richtet sich an Führungskräfte, Nachhaltigkeitsbeauftragte und operative Verantwortliche in der Logistik. Im Mittelpunkt steht nicht nur die Frage „Was ist zu tun?", sondern vor allem: „Wie gelingt es, Nachhaltigkeit im Unternehmen konkret zu organisieren – strukturell, kulturell und operativ?". Die Handreichung soll inspirieren, aktivieren und befähigen, Verantwortung nicht nur zu erkennen, sondern auch wirksam wahrzunehmen. Ziel und Zweck der Handreichung ist es, Gestaltungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten für die Organisation von Nachhaltigkeit in Unternehmen zu skizzieren, denn: Nachhaltigkeit in einem Logistikunternehmen erfolgreich zu verankern, ist mehr als das Einführen neuer Prozesse oder das Einhalten von Vorgaben. Es ist ein tiefgreifender Veränderungsprozess, der neue Denkweisen, Prioritäten und Formen der Zusammenarbeit erfordert. Dieser Wandel ist komplex, weil er gleichzeitig strategische Entscheidungen, operative Abläufe und persönliche Haltungen betrifft. Damit dieser Wandel gelingt, braucht es Menschen im Unternehmen, die ihn aktiv vorantreiben.

Unternehmen sind ein zentraler Ort für Lern- und Entwicklungsprozesse, die auf individueller, kollektiver und organisationaler Ebene stattfinden. Im Zuge der sozial-ökologischen Transformationsprozesse geht es nicht nur um eine Qualifizierung zur Anpassung an Veränderung, sondern auch um Bildung im Sinne der Initiierung und Gestaltung von Veränderung.

Nachhaltigkeit braucht klare Verantwortlichkeiten und tragfähige Strukturen. Viele Unternehmen etablieren Steuerungsgremien, Nachhaltigkeitsbeauftragte oder interdisziplinäre Projektteams, um das Thema kontinuierlich voranzubringen. Wichtig ist jedoch vor allem, dass Nachhaltigkeit nicht nur auf eine Person oder Abteilung ausgelagert, sondern als gemeinschaftliche Aufgabe verstanden wird.

Hier setzt das sogenannte Promotorenkonzept an (Witte 1973). Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit lassen sich weder verordnen noch rein technisch abbilden. Sie brauchen Menschen, die unterschiedliche Rollen übernehmen und gemeinsam an einem Ziel arbeiten. Das Promotorenkonzept hilft dabei, diese Rollen zu erkennen, gezielt zu stärken und strategisch zu vernetzen. Denn erst wenn Fachwissen, Entscheidungsmacht, Prozesssteuerung und Beziehungsarbeit zusammenwirken, wird nachhaltiger Wandel möglich – auch und gerade in der Logistik.

Transformation im Unternehmen

Warum das Promotorenmodell ein Schlüssel zur Verankerung von Nachhaltigkeit ist:

Das Promotorenmodell stammt aus der Innovations- und Veränderungsforschung und beschreibt verschiedene Rollen, die notwendig sind, um die sozialökologische Transformation im Unternehmen erfolgreich umzusetzen. Vielfach scheitern Transformationsprozesse nicht an einem Mangel an technischen Lösungen – sondern daran, dass die notwendige Unterstützung im Unternehmen fehlt. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die vielfach nicht über gesonderte Budgets oder Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (F&E) verfügen, bietet das Promotorenmodell eine niedrigschwellige Chance, Transformationsprozesse voranzutreiben. Zudem fehlen externen Beratungsunternehmen die notwendigen Kenntnisse über informelle Beziehungen und Prozessen im Unternehmen. Abgesehen davon bedürfen sie in der Regel eines aufwendigen Einarbeitungsprozesses. Es spricht daher vieles dafür, die Nachhaltigkeitsperspektive im Unternehmen durch dir Qualifizierung des internen Personals partizipativ und hierarchieübergreifend umzusetzen (Ullrich et al. 2019).

Nachhaltigkeit gelingt nur gemeinsam – das Promotorenmodell verteilt Verantwortung, bündelt Kompetenzen und schafft langfristige Verankerung.

1

Nachhaltigkeit ist ein Querschnittsthema

Sie betrifft fast alle Unternehmensbereiche: von der Beschaffung über Transport und Lagerung bis hin zu Personalfragen. Kein einzelner Verantwortlicher kann alle fachlichen, organisatorischen und kommunikativen Aufgaben gleichzeitig abdecken. Das Promotorenmodell verteilt Verantwortung gezielt auf unterschiedliche Schultern.

2

Veränderung braucht unterschiedliche Hebel

Nachhaltigkeit erfordert nicht nur Fachwissen, sondern auch Entscheidungskompetenz, Projektsteuerung und Überzeugungskraft. Die vier Promotorenrollen – Fach-, Macht-, Prozess- und Beziehungspromotor:in – stellen sicher, dass alle diese Hebel gemeinsam wirksam werden.

3

Nachhaltigkeit erfordert dauerhafte Verankerung

Einzelne Initiativen oder Projekte verpuffen schnell, wenn sie nicht fest in die unternehmerischen Strukturen und Kultur eingebettet werden. Promotor:innen agieren über Projektgrenzen hinaus und schaffen langfristige Unterstützung – sowohl formal in der Organisation als auch informell im Arbeitsalltag.

Indem Unternehmen eine Promotorenstruktur für Nachhaltigkeit aufbauen, sichern sie die nötige Kombination aus fachlicher Kompetenz, Entscheidungsmacht, Prozessverständnis und Beziehungsnetzwerken.

Querschnittsthema: Nachhaltigkeit betrifft alle Unternehmensberei che

Verschiedene Schwerpunkte: fachlich, kommunikativ, organisatorisch

Dauerhafte Verankerung

Prozessverständnis und Vernetzung

Nachhaltigkeit braucht klare Rollen

Für das Thema Nachhaltigkeit in der Logistik ist das Promotoren Konzept besonders hilfreich, da es verdeutlicht: Veränderung gelingt nicht durch Einzelne allein – sie braucht vielfältige Rollen und klare Verantwortlichkeiten im Unternehmen. So wird Nachhaltigkeit nicht als temporäres Vorhaben verstanden, sondern als fester Bestandteil der Unternehmensidentität. Für Teamleiter:innen in der Logistik bedeutet das: Sie können als zentrale Bindeglieder zwischen Strategie und operativer Umsetzung wirken – und gemeinsam mit anderen Promotor:innen sicherstellen, dass Nachhaltigkeit nicht nur auf dem Papier steht, sondern im täglichen Handeln lebendig wird.

Die vier Promotorelrollen im Einzelnen:

Fachpromotor:in: Verfügt über tiefgehendes Wissen zum Thema Nachhaltigkeit, kennt relevante Anforderungen, technische Lösungen und Prozesse – z. B. zu CO_2-Bilanzen, alternativen Antrieben oder gesetzlichen Vorgaben. In der Logistik kann dies z. B. ein:e Nachhaltigkeitsbeaufbeauftragte:r oder Expert:in für nachhaltige Beschaffung sein.

Matchpromotor:in: Besitzt die formale Entscheidungskompetenz und kann Ressourcen bereitstellen. Machtpromotor:innen geben Nachhaltigkeit Rückhalt auf Leitungsebene, ermöglichen Projekte und setzen Rahmenbedingungen. In der Praxis kann das z. B. die Geschäftsführung oder Bereichsleitung sein.

Prozesspromotor:in: Kennt die internen Abläufe, Entscheidungswege und Einflusskanäle. Prozesspromotor:innen begleiten den Wandel organisatorisch – etwa durch Moderation, Projektsteuerung oder Schulung. Diese Rolle können besonders gut Teamleitungen einnehmen, die nah an den operativen Prozessen sind.

Beziehungspromotor:in: Ist gut vernetzt, genießt Vertrauen und kann andere mitnehmen. Diese Rolle wirkt häufig informell, ist aber entscheidend für die Akzeptanz im Team. Beziehungspromotor:innen kommunizieren glaubwürdig, motivieren andere und tragen dazu bei, dass Nachhaltigkeit im Alltag gelebt wird.

Nachhaltigkeit im Unternehmen organisieren – vier Promotorenrollen

Tabelle 1: Promotorenrollen

Promotorenrolle	Beitrag bei der Überwindung von Barrieren	Zentrale Kompetenzen
Fachpromotor:in	Liefert fachliche Expertise, um Wissensdefizite zu schließen und technische bzw. inhaltliche Barrieren zu überwinden.	Fachwissen zu Nachhaltigkeitsthemen (z. B. CO_2-Bilanzierung, Ressourceneffizienz, gesetzliche Vorgaben), Analyse- und Problemlösefähigkeit. Kenntnis relevanter Technologien und Best Practices.
Machtpromotor:in	Beseitigt organisatorische Blockaden durch Entscheidungsbefugnis, Ressourcenbereitstellung und Priorisierung im Management.	Formale Entscheidungs-kompetenz, strategisches Denken, Fähigkeit, Ressourcen (Budget; Personal; Zeit) zu sichern.
Prozesspromotor:in	Überwindet Prozess- und Strukturhürden durch Kenntnis interner Abläufe und gezielte Steuerung des Veränderungsprozesses.	Organisations- und Prozessverständnis, Projektmanagement, Veränderungs-management.
Beziehungs-promotor:in	Baut Akzeptanz auf, überwindet Widerstände und fördert die Motivation durch persönliche Netzwerke und kommunikative Stärke	Empathie und Kommunikations-fähigkeit, Vertrauensaufbau, Netzwerk- und Beziehungs-management

Die folgende Checkliste gibt eine Übersicht über die zentralen Kriterien bei der Verankerung des Promotorenmodells im Unternehmen. Die Wirkung des Modells entfaltet sich vor allem durch das Zusammenspiel der Promotorenrollen. Nur wenn Fachwissen, organisatorische Durchsetzungskraft, Prozessunterstützung und Beziehungsgestaltung ineinandergreifen, lassen sich Widerstände überwinden. Daher sollten Promotor:innen gut miteinander vernetzt sein, etwa in Form von Steuerungsgruppen oder regelmäßigen Austauschrunden. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Integration in bestehende Strukturen. Das Promotorenmodell darf nicht als zusätzliche „Sonderaufgabe" wahrgenommen werden, sondern sollte eng mit etablierten Prozessen wie Qualitätsmanagement, Arbeitssicherheit, Personalentwicklung oder Innovationsprojekten verbunden sein. So wird Nachhaltigkeit zu einem selbstverständlichen Bestandteil der Unternehmenspraxis.

Darüber hinaus braucht es eine sichtbare Kommunikation. Mitarbeitende auf allen Ebenen müssen verstehen, warum das Modell eingesetzt wird und welchen Beitrag es auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen leistet. Konkrete Beispiele und erzielte Erfolge machen das Wirken der Promotor:innen greifbar und fördern die Motivation. Das Promotorenmodell ist kein Zusatzprojekt, sondern ein Führungs- und Kulturinstrument.

Checkliste für die Verankerung des Promotorenmodells im Unternehmen

1. Rollen klären und besetzen

- Wer übernimmt die Rolle als Fachpromotor:in (Know-How?)
- Wer agiert als Machtpromotor:in (strategische Rückendeckung)?
- Wer korrdiniert als Prozesspromotor:in (Vernetzung und Abläufe)?
- Wer wirkt als Beziehungspromotor:in (Motivation und Einbindung)?

2. Touchpoints für alle Statusgruppen schaffen

- Erfahrbare Berührungspunkte mit Nachhaltigkeit schaffen

3. Barrieren gezielt abbauen

- Fähigkeitsbarrieren durch Schulungen abbauen
- Willensbarrieren durch Beteiligung abbauen
- Administrative Barrieren durch Prozessanpassung überwinden

Ausbildende als Multiplikatoren

Warum Ausbildende Schlüsselakteur:innen sind

Im Kontext nachhaltiger Führung nehmen Ausbildende und Ausbildungsleiter:innen eine Schlüsselposition ein – insbesondere als Fach- und Beziehungspromotor:innen. Sie sind nah dran am Tagesgeschäft, kennen die Herausforderungen im operativen Umfeld und stehen im direkten Kontakt mit den Mitarbeitenden. Gleichzeitig tragen sie Verantwortung dafür, neue Anforderungen – etwa zu Umweltstandards, fairen Arbeitsbedingungen oder Ressourceneffizienz, in die Umsetzung zu bringen. Durch Schulungen wie „Sustainable Leadership" werden sie befähigt, ihre Rolle als Promotor:in bewusst wahrzunehmen. Sie lernen, nachhaltige Ziele nicht nur zu verstehen, sondern auch kommunikativ zu vermitteln, in bestehende Abläufe zu integrieren und andere für die Veränderung zu gewinnen. So wird nachhaltige Führung zur gelebten Verantwortung – nicht als zusätzliches Projekt, sondern als Bestandteil der täglichen Arbeit.

Ohne die aktive Einbindung Ausbildender bleibt Nachhaltigkeit oft ein strategisches Ziel - mit ihnen wird sie gelebte Praxis.

In sozialökologischen Transformationsprozessen spielen Ausbildende eine zentrale Rolle – sie wirken gleichzeitig als Fachpromotor:innen und Beziehungspromotor:innen:

Wissenstransfer und Kompetenzaufbau

Sie vermitteln nicht nur berufsfachliche Inhalte, sondern integrieren Nachhaltigkeitswissen direkt in die Ausbildung – von Ressourceneffizienz über Sicherheit bis zu gesetzlichen Vorgaben.
Beitrag: Abbau von Fähigkeitsbarrieren.

Motivation und Werteprägung

Durch den engen, vertrauensvollen Kontakt zu Auszubildenden prägen sie Einstellungen, fördern Offenheit für Veränderungen und bauen Vorbehalte ab.
Beitrag: Überwindung von Willensbarrieren.

Brücke zwischen Strategie und Praxis

Ausbildende übersetzen unternehmensweite Nachhaltigkeitsziele in konkrete, handhabbare Arbeitsschritte im Ausbildungsalltag.

Multiplikatoreneffekt

Jede nachhaltig ausgebildete Fachkraft trägt das Wissen und die Haltung in den betrieblichen Alltag und an künftige Arbeitsorte weiter.

Herausforderungen in der Praxis

Sozialökologische Transformationsprozesse – wie die Ausrichtung eines Unternehmens auf Klimaneutralität, Ressourcenschonung und soziale Verantwortung – sind tiefgreifende Veränderungen, die sowohl Strukturen als auch Verhaltensweisen betreffen. In der Praxis scheitern solche Prozesse häufig nicht an fehlender Notwendigkeit oder an mangelnden Zielen, sondern an drei grundlegenden Hindernissen: Fähigkeits- sowie Willensbarrieren und administrativen Barrieren (Witte 1973; Hiller 2015).

Fähigkeitsbarrieren – wenn das Können fehlt:

Fähigkeitsbarrieren entstehen, wenn die Beteiligten nicht über das nötige Wissen, die Kompetenzen oder die Ressourcen verfügen, um Nachhaltigkeitsmaßnahmen umzusetzen.

Typische Beispiele in der Logistik sind:

- unzureichende Kenntnisse zu CO_2-Reduktionsstrategien oder Kreislaufwirtschaft,
- fehlendes Prozesswissen, um nachhaltige Alternativen in bestehende Lieferketten zu integrieren,
- mangelnde technische Infrastruktur, wie z. B. Ladeinfrastruktur für E-Lkw, und
- fehlende Erfahrung im Umgang mit neuen gesetzlichen Anforderungen

Willensbarrieren – wenn das Wollen fehlt:

Willensbarrieren entstehen, wenn Akteure zwar über die Fähigkeiten verfügen, aber zögern, Veränderungen aktiv mitzutragen.

Gründe hierfür können sein:

- wahrgenommene Zielkonflikte zwischen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit – etwa kurzfristige Effizienzoptimierung versus langfristige Ressourcenschonung,
- Angst vor zusätzlicher Arbeitsbelastung oder veränderten Routinen,
- Skepsis gegenüber dem Nutzen von Maßnahmen („Das bringt doch nichts"), und
- fehlende Vorbilder und Unterstützung durch Führungskräfte.

Willensbarrieren können überwunden werden, indem die Relevanz und die Vorteile von Nachhaltigkeit klar kommuniziert, Erfolge sichtbar gemacht und Mitarbeitende aktiv in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Wertschätzung, Transparenz und glaubwürdige Führung sind hier entscheidend.

Administrative Probleme – wenn interne Prozesse ausbremsen:

Administrative Barrieren entstehen, wenn organisatorische Strukturen, Vorschriften oder Entscheidungswege den Wandel zu mehr Nachhaltigkeit ausbremsen. In Unternehmen treten sie häufig auf, wenn interne Prozesse nicht auf die Anforderungen nachhaltiger Strategien ausgerichtet sind. Dies kann zum Beispiel dazu führen, dass Nachhaltigkeitskriterien nicht in Entscheidungs- oder Prüfprozesse eingebunden werden oder aber Zuständigkeiten unklar sind, sodass Nachhaltigkeitsthemen „zwischen den Stühlen" landen.

In der Praxis treten die verschiedenen Barrieren oft gemeinsam auf. So kann fehlendes Wissen zu Unsicherheit führen, die wiederum die Motivation senkt. Umgekehrt kann fehlende Motivation dazu führen, dass vorhandene Kompetenzen nicht genutzt werden. Ebenso können administrative Barrieren dazu führen, dass Willensbarrieren gestärkt werden. Deshalb ist es wichtig, in Transformationsprozessen alle Dimensionen parallel zu adressieren: Fähigkeiten gezielt entwickeln und gleichzeitig den Willen zur Veränderung fördern sowie administrative Prozesse flexibel zu gestalten.

Tabelle 2: Barrierearten und Strategien zur Überwindung

Barriereart	Beschreibung	Typische Beispiele (Logistik)	Strategien zur Überwindung
Fähigkeitsbarrieren	Fehlendes Wissen, fehlende Kompetenzen oder unzureichende Ressourcen zur Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen.	Keine Kenntnisse zu CO_2-Reduktions-strategien, fehlendes Prozesswissen für nachhaltige Lieferketten, keine Ladeinfrastruktur für E-Lkw.	Schulungen und Weiterbildung Zugang zu Best Practices.
Willensbarrieren	Geringe Bereitschaft zur Veränderung trotz vorhandener Fähigkeiten.	Skepsis gegenüber Nutzen von Maßnahmen, Angst vor zusätzlicher Belastung, wahrgenommene Zielkonflikte mit Wirtschaftlichkeit.	Sinn und Nutzen klar kommunizieren, Erfolge sichtbar machen, Mitarbeitende aktiv einbeziehen und wertschätzen.
Administrative Barrieren	Strukturelle oder organisatorische Hürden, die Veränderungen verlangsamen oder blockieren.	Lange Entscheidungs-wege, unklare Zuständigkeiten, veraltete interne Standards, fehlende Schnittstellen zwischen Abteilungen.	Verantwortlich-keiten klar definieren, Entscheidungs-prozesse verschlanken, Nachhaltigkeits-kriterien in Richtlinien und Controlling integrieren.

Touchpoints im Unternehmen

Damit Nachhaltigkeit nicht nur als abstraktes Unternehmensziel wahrgenommen wird, sondern im Alltag aller Mitarbeitenden verankert ist, braucht es gezielte – also regelmäßige, erlebbare Berührungspunkte mit dem Thema zur Sensibilisierung, Interessengenese und als Lernaufforderung. Diese sollten alle Statusgruppen im Unternehmen ansprechen: vom Management über Fach- und Führungskräfte bis zu Auszubildenden und gewerblichen Mitarbeitenden.

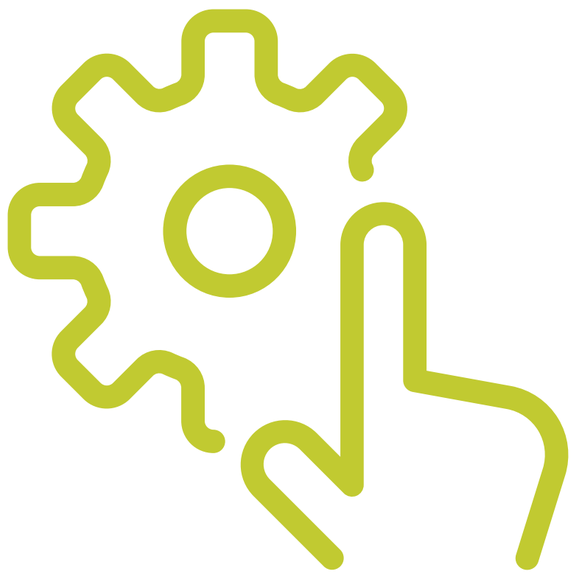
Wirkung von Touchpoints:

- Sie machen Nachhaltigkeitsziele sichtbar und greifbar.
- Sie fördern Austausch und Beteiligung.
- Sie stärken das Gefühl, Teil eines gemeinsamen Veränderungsprozesses zu sein.

Formen möglicher Touchpoints in der Logistik:

- Management-Ebene: Strategiemeetings, Nachhaltigkeitsberichte mit klaren Kennzahlen.
- Führungskräfte: Workshops zu nachhaltiger Prozessgestaltung, Peer-Dialoge zu Best Practices.
- Gewerbliche Mitarbeitende: Praxisaktionen wie „Energiesparwoche im Lager“ oder Schulungen zu ressourcenschonender Arbeitsweise.
- Auszubildende: Nachhaltigkeitsprojekte im Rahmen der Ausbildung, Präsentationen in Teams.

Je vielfältiger die Touchpoints und je stärker sie an den Arbeitsalltag der Beschäftigten angepasst sind, desto wahrscheinlicher wird Nachhaltigkeit als gemeinsames, handlungsleitendes Prinzip im Unternehmen verankert.



Fazit und Ausblick

Nachhaltigkeit strategisch zu verankern heißt, sie vom Zukunftsbild zur Realität zu entwickeln – durch klare Ziele, verantwortliche Strukturen und motivierte Menschen. Es bedeutet auch, Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmenskultur zu begreifen, die mitgetragen, vermittelt und immer wieder hinterfragt wird. Nur wenn Nachhaltigkeit Teil der Führungskultur wird, kann sie Wirkung entfalten – in Lieferketten, auf der Straße, im Lager, im Büro – und letztlich im gesamten Unternehmen.
Ein Unternehmen wird nachhaltig, wenn es nicht nur Maßnahmen ergreift, sondern lernen will, die eigenen Strukturen, Prozesse, Werte und Denkweisen dauerhaft zu hinterfragen und zu transformieren.

Nachhaltigkeit ist kein Ziel – es ist eine Haltung und ein Lernprozess.

Das Promotorenmodell bietet dabei einen wirkungsvollen Rahmen, um die unterschiedlichen Rollen und Einflusswege im Unternehmen gezielt zu nutzen: Fachpromotor:innen bringen das notwendige Wissen ein, Machtpromotor:innen schaffen die strategische und strukturelle Rückendeckung, Prozesspromotor:innen sorgen für reibungslose Abläufe, und Beziehungspromotor:innen gewinnen Beschäftigte für den Transformationsprozess.

Gerade in der Logistik – mit ihrer hohen Prozesskomplexität und vielfältigen Statusgruppen– ist es entscheidend, diese Promotorenrollen klar zu erkennen, zu stärken und miteinander zu vernetzen. Ausbildende, Führungskräfte, Fachspezialist:innen und engagierte Mitarbeitende werden so zu zentralen Treibern der sozialökologischen Transformation.
Nachhaltigkeit lässt sich nur dann dauerhaft verankern, wenn Fähigkeits-, Willens- und administrative Barrieren systematisch überwunden werden. Dabei helfen gezielte Touchpoints, die alle Statusgruppen einbinden und Nachhaltigkeit im Arbeitsalltag erlebbar machen.

Nachhaltigkeit wird in der Logistik nicht allein durch Strategiepapiere erreicht – sie entsteht im täglichen Handeln, durch Menschen, die überzeugt sind, befähigt werden und den Wandel aktiv gestalten.

Literatur

Hiller, M. (2015): Rollen im Innovationsprozess. In: Bornewasser, M. et al. (Hrsg.): Teamkonstellation und betriebliche Innovationsprozesse, Wiesbaden, 53-82

Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik (ISL) (2023): Beitrag der Seehäfen zur nachhaltigen Entwicklung. Potenziale und Herausforderungen. ISL Thesenpapier 2023, Bremen

Täglicher Hafenbericht, Heft 219/2024, S. 1

t'Serstevens, S./Major, M. (2025): Logistics in a +2°C world. A call for shippers and logistics service providers to accelerate efforts to strengthen the climate-resilience of global supply chains. Kuehne Climate Center. Hamburg.

Ullrich, A. et al. (2019): Organisationaler Wandel und Mitarbeiterakzeptanz. Vorgehen und Handlungsempfehlungen. In: Obermaier, R. (Hrsg.): Handbuch Industrie 4.0 und Digitale Transformation. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 565-587

Witte, E. (1973). Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-Modell. Göttingen: Schwartz

Impressum

Institut Technik und Bildung
Universität Bremen
Am Fallturm 1
28359 Bremen

Autorinnen:
Dr. Daniela Ahrens
Svenja Gmeinder

Bremen, September 2025

Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds Plus (ESF Plus) trägt zu einem sozialeren Europa bei und setzt die Europäische Säule sozialer Rechte in die Praxis um. Er investiert vor Ort in Maßnahmen, um Menschen bei der Bewältigung wirtschaftlicher und sozialer Herausforderungen zu unterstützen und ihre Beschäftigungschancen zu verbessern. Der ESF Plus unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei. Er fördert Gründer*innen und hilft kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bei der Fachkräftesicherung. Mehr zum ESF unter: esf.de

Gefördert vom:

Das Projekt "Nachhaltigkeit in der Logistik am Beispiel der Gestaltung und Organisation von Lieferketten und E-Mobilität" wird im Rahmen des Programms "Nachhaltigkeit im Beruf – zukunftsorientiert ausbilden" durch das Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Kofinanziert von der Europäischen Union

nachhaltig-im-beruf.de

Fachliche Begleitung

bibb Bundesinstitut für Berufsbildung

Administrative Begleitung

Knappschaft Bahn See
sozial. kompetent. für mich!