

**OWA**

**GREEN**

**GUIDE**

VIER STEPS zur  
nachhaltigen  
Agentur



Deutschlands  
führende  
Agenturen



**WIR  
SIND  
DER  
GWA**

## WAS EUCH ERWARTET

Gemeinsam haben wir Impact! .....	2
Was heißt „nachhaltig“ überhaupt? .....	3
VIER STEPS zur nachhaltigen Agentur .....	5
EINS: Die Basis schaffen .....	6
ZWEI: Den Status quo erkennen .....	11
DREI: Die Maßnahmen festlegen .....	19
VIER: Den Weg kommunizieren .....	26
Nützliche Infos .....	28

## IMPRESSUM

Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V.  
Neue Mainzer Straße 22  
60311 Frankfurt am Main  
Tel. 069-256008-0  
info@gwa.de

Autor\*innen:  
Joscha Steybe ([NTOPIA: values](#)),  
Ina von Holly (GWA)  
Gestaltung:  
Julia Sadrina (GWA)

Frankfurt am Main,  
Aktualisierte Version April 2023

# Gemeinsam haben wir Impact!

Liebe GWA-Mitglieder,

Nachhaltigkeit – ein Thema, das uns alle beschäftigt. Euch in den Agenturen, eure Kunden, eure Mitarbeitenden und natürlich uns im Verband. Wo beginnen, welche Schwerpunkte setzen, was messen, was kommunizieren?

Unsere Mitgliederumfrage zeigt, dass sich viele von euch schon Nachhaltigkeitsziele gesetzt haben, andere machen sich auf den Weg. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Nachhaltigkeit zur Selbstverständlichkeit wird. Schon heute meinen 60 Prozent der Verantwortlichen in Unternehmen, dass sie 2026 Agenturen ohne Engagement nicht mehr beauftragen werden.<sup>1</sup> Das Gleiche gilt für Mitarbeitende: Sie erwarten von ihrer Agentur, dass sie Verantwortung übernimmt. Und warum? Weil wir alle wissen, dass wir etwas ändern müssen. Nur so können wir die Welt, unsere Ressourcen und unser Leben darin schützen. Es gibt also gute Gründe, sich mit Nachhaltigkeit zu befassen:

- **Nachhaltigkeit aus Überzeugung:** Überflutung, Dürren, Waldbrände, Wassermangel – die Liste der Auswirkungen des Klimawandels ist erschreckend lang. Die Zeit des Wartens ist vorbei. Wir müssen jetzt handeln. Für den Turnaround brauchen wir viele leuchtende Beispiele.

- **Nachhaltigkeit als Wertschöpfung:** Wer Ressourcen, Materialien und Energie schont bzw. effizient einsetzt, spart Kosten.<sup>1</sup> Und kann durch ein erweitertes Leistungsportfolio die ökonomische Performance der Agentur steigern.<sup>2</sup>

- **Nachhaltigkeit als Kundenwunsch:** Immer mehr Unternehmen managen ökologisch-soziale Verantwortung strategisch. Das heißt, dass sie klare Auswahlkriterien für Kommunikationsagenturen definieren. Zukünftig sind Agenturen bei Pitches nur wettbewerbsfähig, wenn sie die Nachhaltigkeitskriterien der Auftraggeber erfüllen.<sup>3</sup>

- **Nachhaltigkeit als Anforderung der Mitarbeitenden:** Der Fachkräftemangel macht sich gerade in der Agenturwelt bemerkbar. Nicht nur die Generation „Fridays for Future“ erwartet von ihrem Arbeitgeber Haltung. Die sollte

mit sichtbaren Maßnahmen hinterlegt sein. Damit wird Nachhaltigkeit zum entscheidenden Faktor des Employer Brandings.<sup>4</sup>

- **Nachhaltigkeit als regulatorisches Must-Have:** Über Jahre hat der Gesetzgeber auf die unternehmerische Selbstverpflichtung gesetzt. Diese Zeit ist vorbei. Ob Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, EU-Taxonomie oder CSRD-Berichtspflicht. In den kommenden Jahren stellt sich selbst für die kleinen und mittleren Unternehmen nicht mehr die Frage nach dem „ob“, sondern dem „wie“ und „bis wann“.<sup>5</sup>

Mit unserem Code of Conduct hat der GWA Nachhaltigkeit als integrales Selbstverständnis unserer Arbeit im Gesamtverband der Kommunikationsagenturen verankert. Am 7. Juli 2022 haben wir das „GWA Forum Nachhaltigkeit“ initiiert. Hier lernen wir von- und miteinander und stellen euch die Ergebnisse so zur Verfügung, dass ihr schnell und leicht damit arbeiten könnt.

Mit dem GWA Green Guide haltet ihr einen Leitfaden in der Hand, den wir gemeinsam mit [UTOPIA: values](#) für euch erarbeitet haben. Hier erfahrt ihr, wie ihr einfach und ohne fachlichen Background die Agenturtransformation vorantreiben könnt. Wir zeigen euch, welche Schritte zu absolvieren sind und wo Herausforderungen auftauchen können. Neben theoretischem Input bekommt ihr Tools und Check-Listen an die Hand. Mit der Agentur *wide & wyld* als Best Practice Case wollen wir euch anspornen, motivieren und zeigen, wie ihr ins Handeln kommt.

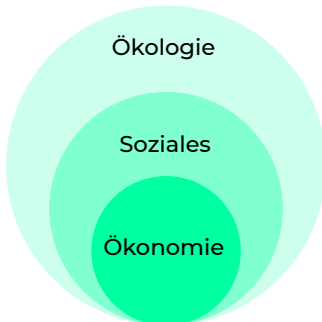
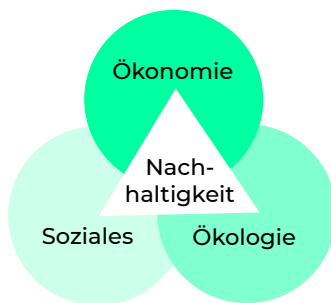
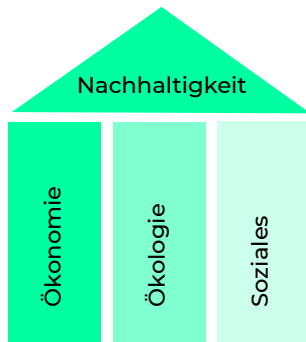
Final bleibt nur noch eines zu sagen: Wir sind ein Verband mit 140 der erfolgreichsten Kommunikationsagenturen Deutschlands. Und über 18.000 Kolleg\*innen. Gemeinsam können wir Großes bewegen!

Viel Erfolg auf dem Weg zur nachhaltigen Agentur und Freude auf eurer Entdeckungsreise wünschen euch

**Ina von Holly**, Vorstandin Ressort Nachhaltigkeit  
**Larissa Pohl**, Präsidentin  
**Dr. Ralf Nöcker**, Geschäftsführer

# Was heißt „nachhaltig“ überhaupt?

## DIE DREI MODELLE DER NACHHALTIGKEIT



Fangen wir nicht mit Adam und Eva an. Aber vielleicht doch mit dem Ursprung der Nachhaltigkeit. Denn der ist verblüffend simpel und einleuchtend. Dürfen wir vorstellen: Oberberghauptmann Carl von Carlowitz. Vor über 300 Jahren formulierte er den Ansatz, nur so viel Holz zu schlagen, wie durch Aufforstung wieder nachwachsen kann. Punkt. So einfach kann Nachhaltigkeit sein.

Entscheidend ist, was aus dieser entwaffnenden Erkenntnis wurde. Zum weltweiten Standard hat sich das „Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit“ entwickelt: In diesem stehen ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit gleichberechtigt nebeneinander. Eine Betrachtung, wie sie auch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit [definiert](#): „Entwicklung, die ökologisch verträglich, sozial gerecht und wirtschaftlich leistungsfähig ist“.

Das „Dreiklangmodell“ geht einen Schritt weiter. Es macht deutlich, dass alle Bereiche miteinander verwoben sind: Nachhaltigkeit wird als untrennbare Schnittmenge von Ökonomie, Ökologie und Sozialem verstanden. Noch einen Schritt weiter geht der Ansatz des „Vorrangmodells“: Dort ist die ökonomische Unternehmensleistung eingebettet – und damit direkt abhängig vom sozialen und ökologischen Umfeld.

Die Perspektivenvielfalt wird auch am Beispiel der [„17 Zielen für eine nachhaltige Entwicklung“](#) deutlich, auch „Sustainable Development Goals“ (SDGs) genannt. Sie wurden 2015 von allen 193 Ländern der Vereinten Nationen verabschiedet und formulieren klare Aufgaben, die die Weltgemeinschaft bis 2030 bewältigen muss. Zu dieser Gemeinschaft gehören neben Regierungen und Gesellschaften insbesondere auch Unternehmen. Die SDGs bieten die Möglichkeit, eurer Vision und Mission konkrete Maßnahmen zuzuordnen. Oder sie als begleitendes Leitmotiv zu nutzen.

# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



# VIER STEPS zur nachhaltigen Agentur

Vier Schritte – das braucht es, um Nachhaltigkeit in eurer Agentur zu verankern. Das passende Handwerkszeug bekommt ihr hier. Wir sparen uns lange Fachsimpelei und kommen direkt zu den wesentlichen Punkten: **Die Basis schaffen** (Strukturphase), **den Status quo erkennen** (Analysephase), **die Maßnahmen festlegen** (Strategiephase) und **den Weg kommunizieren** (Kommunikationsphase). Am Ende habt ihr die notwendigen Ressourcen organisiert. Ihr wisst, wer für was verantwortlich ist. Die Roadmap steht und ihr kennt die Tricks, das Erreichte erfolgreich zu erzählen. Storytelling pur: Sinnstiftend und nachhaltig.

## Wie nutzen wir den Green Guide?

Der GWA Green Guide enthält verschiedene Elemente, die euch die Handhabung so einfach wie möglich machen. Zu Beginn jedes Kapitels findet ihr den „Danach könnt ihr“-Kasten. Er fasst den Inhalt kurz und knapp zusammen und gibt euch einen Überblick.

Darüber hinaus findet ihr vier „(Re)Minder“. Diese wiederkehrenden Icons geben euch wichtige Zusatzinformationen über den Fließtext hinaus. Sobald ein Wort **fett** in blau geschrieben ist, erfahrt ihr in einem Kasten mehr dazu.



### HOWto

Wie sieht das konkret aus? Best Practice Ansätze der fiktiven Agentur *wide & wyld* helfen euch bei der praktischen Umsetzung.



### reTHINK

Was hat das mit uns zu tun? Innehalten und überlegen – dazu motivieren euch die Reflektionsfragen.



### snapSHOT

Was heißt das? Definitionen auf den Punkt zeigen euch, was hinter den Begriffen steckt.



### CHECKUp

Wie geht das? Listen mit dem Wesentlichen helfen, den Überblick zu behalten. Kapitel für Kapitel.

Und jetzt: Nichts wie los! Die Reise der Veränderung beginnt genau hier!

# EINS: Die Basis schaffen

## DANACH KÖNNT IHR:

- **NACHHALTIGKEIT STRUKTURELL IN EURER AGENTUR VERANKERN.**
- **HANDLUNGSFELDER UND MAßNAHMENBEREICHE IN EURER AGENTUR IDENTIFIZIEREN.**

Nachhaltigkeit ist nicht „irgendein weiteres Thema“. Es geht darum, ökologisch-soziale Verantwortung in eurer Agentur „nachhaltig“ zu verankern – im wahren Sinne des Wortes. Dafür schaffen wir mit einem **Impact Management** die Basis. Entscheidend sind drei Aspekte: Das Commitment zur nachhaltigen Veränderung, bereitgestellte Mittel zur Umsetzung sowie die Organisations- und Kommunikationsstruktur.

### COMMITMENT ALS MUST-HAVE

In jeder Organisation stellt sich die eine Frage: Wer treibt das Thema „Nachhaltigkeit“? Bei manchen Agenturen sind das die Mitarbeitenden, beispielsweise aus dem Young Board. In anderen kommt der Wunsch nach Veränderung vom Management Board. Entscheidend ist, dass die Führungskräfte von der Integration **überzeugt sind**. Und sich als Identifikationsfiguren so verhalten. Der CEO jettet wöchentlich von München nach Berlin? Das kostet Glaubwürdigkeit. Nachhaltige Veränderung funktioniert nur als Kernbestandteil der Unternehmensstrategie. Dafür braucht es personelle, finanzielle und sachliche Mittel:

- **Personell:** Es wird ein\*e Nachhaltigkeitsverantwortliche\*r bestimmt, der oder die von einem Nachhaltigkeitsteam aus allen Agenturbereichen unterstützt wird. Die Beteiligten haben Interesse, explizite Zeitressourcen und werden im Organigramm benannt.
- **Finanziell:** Es existiert ein Kostenrahmen, der sozial-ökologische Veränderung ermöglicht. Wichtig, weil oft übersehen: Nachhaltigkeit muss nicht mehr kosten, vielmehr bietet sie in etlichen Bereichen Sparpotentiale. Zum Beispiel durch sinkende Energiekosten, Einsparung und Wiederverwendung von Materialien oder Einwerbung von Fördergeldern.
- **Sachlich:** Notwendige Rahmenbedingungen werden bereitgestellt (z.B. Räume für Meetings oder Management-Tools).

Grundsätzlich gilt: Je größer die Agentur, desto mehr Mittel sind notwendig. Ihr arbeitet in einer größeren Agentur mit komplexen Strukturen? Setzt gerade



Das **Impact Management**, auch Nachhaltigkeitsmanagementsystem (NMS) ist das Herzstück der Veränderung. Es organisiert die Verantwortlichkeiten und Aufgaben in eurer Agentur als Basis für alle weiteren Prozesse.



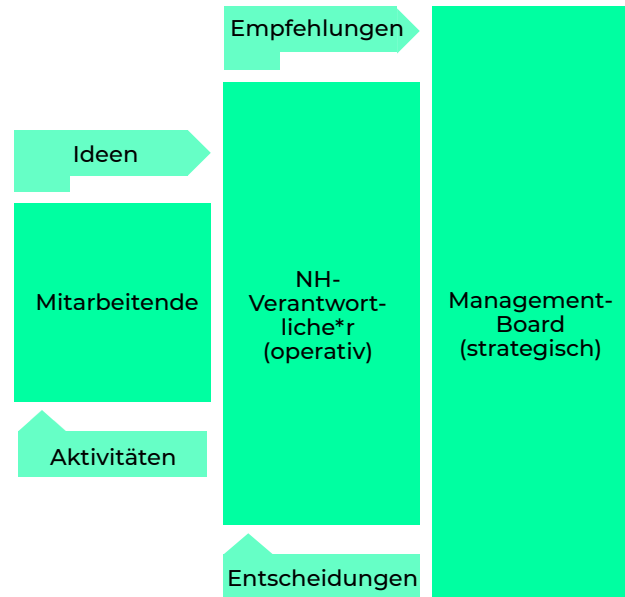
Was sind eure Gründe, Nachhaltigkeit in der Agentur voranzutreiben? Klarheit darüber hilft zu **überzeugen** und von der Arbeit selbst **überzeugt** zu sein.

dann nicht nur auf eine Person, sondern arbeitet mit der Kombi Nachhaltigkeitsbeauftragte\*r und diverser Nachhaltigkeitsteam. Vertreter\*innen aus allen Abteilungen, Disziplinen und Leveln können den Veränderungsprozess mit ihrer jeweiligen Expertise bereichern und das Thema in die Agentur tragen und vorantreiben.

Ob ihr ein Team aufstellt oder eine Person dafür habt: Am Ende braucht ihr eine klare Organisationsstruktur und abgestimmte Prozesse. Die Nachhaltigkeitsorganisation läuft über drei Ebenen. Übergeordnet steht das Management Board mit der strategischen Verantwortung. Nachgelagert findet sich die oder der Nachhaltigkeitsbeauftragte – im Idealfall mit Team. Im Fokus steht dabei einerseits die Arbeit mit den Entscheidungen und Vorgaben des Management Boards. Andererseits ergibt sich aus der operativen Arbeit die Notwendigkeit, Updates und Empfehlungen nach oben zu tragen.



Dann bleiben die weiteren Mitarbeitenden eurer Agentur – egal ob es fünf oder 500 sind. Entscheidend ist, alle mitzunehmen. Denn gerade bei Dienstleistungsunternehmen sind es die Menschen, die die Entscheidung zur nachhaltigen Weiterentwicklung nachvollziehen, umsetzen und weitertragen sollen. Erst wenn alle in der Agentur Nachhaltigkeit leben, kann sie die volle Kraft entfalten. Macht eure Kolleginnen und Kollegen zu überzeugten Nachhaltigkeitsbotschafter\*innen. Ideen und Vorschläge aus der Mitte des Unternehmens bereichern euer Engagement. Damit wird Nachhaltigkeit zur Gemeinschaftsaufgabe und lastet nicht auf den Schultern Einzelner.



## AUFBAU EINER INTERNEN KOMMUNIKATIONSSTRUKTUR

Jetzt ist es an der Zeit, das Managementsystem zum Leben zu erwecken. Dafür braucht es eine **interne Kommunikationsstruktur**. Im Zentrum steht der Austausch zwischen dem Management Board und der zuständigen Person für Nachhaltigkeit. Dafür bietet es sich an, einen gesonderten Kommunikationskanal aufzubauen. Ihr habt euch für ein Nachhaltigkeitsteam entschieden? Bringt alle Beteiligten im neu geschaffenen Kanal zusammen (z.B. bei MS Teams oder Slack). Diesen könnt ihr direkt nutzen, um ein erstes „Team-Kickoff“ anzukündigen. Es bietet euch die Möglichkeit, grundlegend zum geplanten Nachhaltigkeitsengagement zu informieren und alle organisatorischen Aspekte rund um das neu geschaffene Team zu klären. Dazu gehört als wesentlicher Bestandteil eine Meetingstruktur, innerhalb der ihr dem Management Board die Updates und Empfehlungen weitergebt – und strategische Entscheidungen diskutiert und integriert.

Und wie überzeugt ihr die restlichen Kolleginnen und Kollegen? Nehmt sie von Beginn an im Prozess mit. Was ihr als „Beginn“ definiert, entscheidet ihr. An sich habt ihr zwei Möglichkeiten:

- „Begleitender“ Ansatz: Mit der Entscheidung für das Nachhaltigkeitsengagement startet ihr simultan mit dem internen Kommunikationsprozess. Ihr nutzt dafür eure

verfügbaren Kommunikationsmittel wie z.B. das Intranet oder einen neuen Teams-Channel. Entweder findet die Vorstellung des Themas hier statt oder in einem gesonderten Meeting. Inhalte können sein: das Agentur-Commitment, die Organisationsstruktur, geplante nächste Schritte. Das offizielle „Nachhaltigkeits-Kick-off“ mit Strategiepräsentation folgt, sobald ihr so weit seid. Vorteil: Maximale Transparenz und Nachvollziehbarkeit bei allen Kolleg\*innen. Nachteil: Ihr seid selbst noch nicht komplett organisiert und sprachfähig.

- „Strategischer“ Ansatz: Ihr arbeitet intern die 4 STEPS durch. Im „Nachhaltigkeits-Kick-off“ präsentiert ihr eure Nachhaltigkeitsstrategie und die dahinterliegende Organisationsstruktur. Erst ab diesem Zeitpunkt nutzt ihr die internen Kommunikationsmittel regelmäßig, um zu informieren und Feedback einzusammeln. Vorteil: Ihr habt eine klare Vorstellung der Strategie und der Organisation. Nachteil: Es sind nicht immer alle informiert und ein Gefühl des „Hinter den Kulissen Arbeitens“ kann entstehen.

So oder so geht es ab jetzt um die kontinuierliche „Nachhaltigkeitsarbeit“. Jeden Tag, in jeder Situation, mit jedem Kundenprojekt.



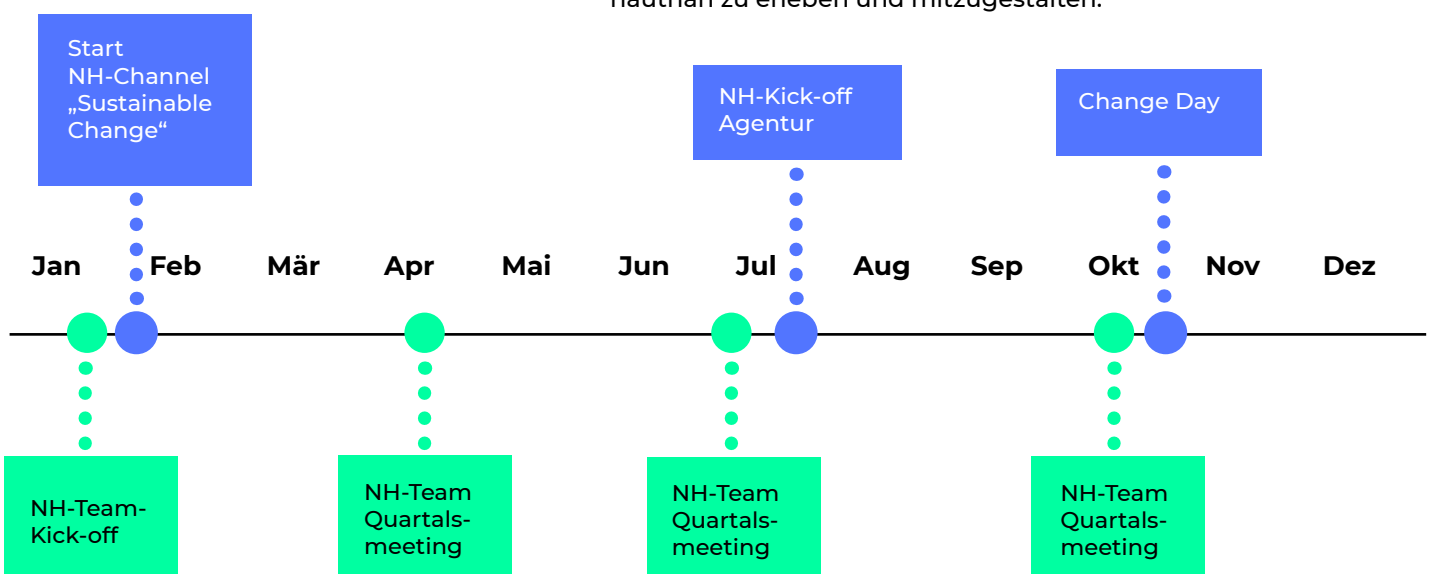
## CASE STUDY: WIDE & WYLD

Die inhabergeführte Full-Service-Agentur *wide & wyld* plant, sich intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Von den 80 Mitarbeitenden ist Yasmeen als eine der Treiberinnen aufgefallen. Sie will sich in diesem Bereich weiterbilden und hat die unternehmerische Verantwortung seit Monaten immer wieder thematisiert. Jetzt darf sie sich 30 Prozent ihrer Arbeitszeit ausschließlich der Nachhaltigkeit widmen. Dabei ist ihr wichtig, alle in den Prozess einzubinden. Der Schlüssel dafür: eine **interne Kommunikationsstruktur**.

Im ersten Schritt hat sie mit den „Sustainable Change Agents“ aus den Bereichen Beratung, Produktion, Media, Event, Digital und HR einen Teams-Kanal erstellt. Ihre erste Nachricht: Die Einladung zum Team-Kick-off. Beim ersten Kennenlernen der Kolleg\*innen präsentiert Yasmeen die Nachhaltigkeitsmotivation von *wide & wyld*, die Organisationsstruktur und eine erste Timeline für die kommenden Monate.

Die Agentur ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Geblieben ist das familiäre Klima. Yasmeen entscheidet sich deshalb dazu, auch alle anderen Kolleg\*innen von Beginn an mitzunehmen. Im neu erstellten Channel „Sustainable Change“ schickt das Management Board durch Zoe und Xaver eine erste Nachricht an alle Mitarbeitenden. Sie kündigen an, dass Yasmeen sich ab jetzt dem Thema mit den „Sustainable Change Agents“ widmen wird. Der nächste Termin steht auch schon: Anfang Juli sind alle zum Nachhaltigkeits-Kick-off der Agentur eingeladen. Hier will Yasmeen die Strategie gemeinsam mit Zoe, die das Thema im Management verantwortet, und ihrem Team vorstellen.

Auch ein weiteres Event ist in Planung. Im zweiten Halbjahr soll ein agenturweiter „Change Day“ stattfinden. Alle sind dazu eingeladen, den nachhaltigen Wandel der Agentur hautnah zu erleben und mitzugestalten.



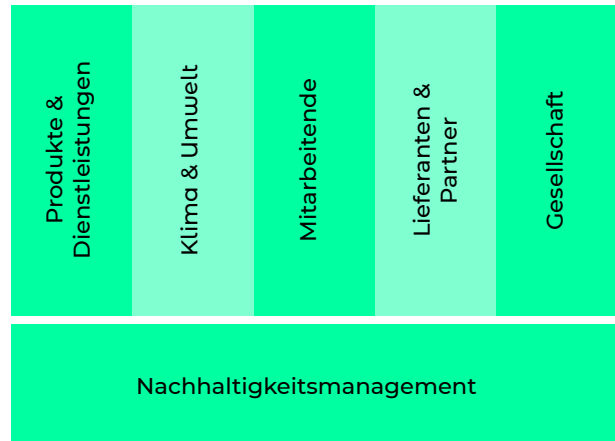
## HANDLUNGSFELDER DER NACHHALTIGKEIT

Das grundlegende Impact Management steht? Zeit, tiefer ins Thema einzusteigen. Um Veränderungen planen zu können, benötigt man eine Vorstellung, in welchen Feldern welche Maßnahmen möglich sind. Nachhaltigkeit ist ein holistisches Thema, das ökologische, soziale und ökonomische Faktoren umfasst. Davon lassen sich fünf Handlungsfelder ableiten: Produkte & Dienstleistungen, Klima & Umwelt, Mitarbeitende, Lieferanten & Partner sowie Gesellschaft.

Der Bereich **Produkte & Dienstleistungen** ist für alle Unternehmen das Fokusthema. Hier lässt sich fast immer der größte Impact erzielen. Auch im Bereich der Kommunikationsdienstleistung ist der Nachhaltigkeitshebel weitreichend. Der Schwerpunkt liegt auf der möglichst sozial-ökologischen Ausgestaltung des Angebotsportfolios Event, Media, Druck, Film, Digital und Social Media. Dabei darf die kommunikative Wirkung nicht unterschätzt werden. Das heißt, in der Zusammenarbeit mit den Kunden die Kommunikation aufrichtig auf- und umzusetzen. Stichwort Greenwashing. Werbeintegrität wird damit zum zentralen Punkt der nachhaltigen Agenturentwicklung.

Beim Bereich **Klima & Umwelt** ist schnell klar, um was es geht. Als Agentur gibt es viele Hebel, um zum Schutz von Umwelt, Klima und Ressourcen beizutragen. Die Hauptthemen sind das Büro mit der Ausstattung sowie die Mitarbeitendenmobilität und -verpflegung. Wichtig ist auch eine übergeordnete Klimastrategie: Sie erfasst die anfallenden **CO<sub>2</sub>e**-Emissionen, verdeutlicht Verbesserungspotential und zeigt den Reduktionspfad auf.

Die **Mitarbeitenden** haben besonders im Dienstleistungsumfeld eine hohe Relevanz. Sie sind für Agenturen der Schlüssel zum Erfolg. Sinkt die Zufriedenheit des Teams, sind die Arbeitsergebnisse schlechter und die Fluktuation steigt.



Das Handlungsfeld sollte deshalb umfassend betrachtet werden und folgende Themen abdecken:

- Mitarbeitendenzufriedenheit
- Vereinbarung von Beruf und Familie
- Mitbestimmung und Transparenz
- Gleichstellung und Diversity
- Aus- und Weiterbildungsangebote
- Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement

Ein Blick auf **Lieferanten & Partner** macht deutlich, dass die eigene Agenturleistung nur einen kleinen Teil der Produktionskette abbildet. Vor- und nachgelagert finden sich eine Vielzahl an Zulieferern, weiteren Dienstleistern und Geschäftspartnern. Dazu gehören neben Lieferanten für die Büroausstattung oder Verpflegung vor allem die Umsetzungspartner der Agenturprodukte. Mit einer klaren Formulierung des eigenen Nachhaltigkeitsanspruchs durch Standards kann hier direkter, sozial-ökologischer Mehrwert geschaffen werden.

**!** Es gibt eine Vielzahl an klimaschädlichen Treibhausgasen. Neben Kohlenstoffdioxid (CO<sub>2</sub>) sind das z.B. Methan und Lachgas. Diese tragen unterschiedlich stark zur Erwärmung der Erde bei. Mit der Maßeinheit **CO<sub>2</sub>-Äquivalent (CO<sub>2</sub>e)** werden alle Treibhausgase im Verhältnis zur Klimaschädlichkeit von CO<sub>2</sub> mitberücksichtigt.

Besonderen Stellenwert hat: die **gesellschaftliche Verantwortung**. Sie schließt sich als zusätzliches Engagement zum internen Wirkungsbereich an. Die Gründe dafür können vielfältig sein. Für die einen ist es die Verbundenheit zur Region und der Wunsch, vor Ort aktiv zu werden. Für die anderen sind es gesellschaftliche Herausforderungen, die zum Aktivismus führen. Die möglichen Förderbereiche sind umfangreich: Bildung, Wissenschaft, Kunst, Kultur, Soziales, Sport und Umwelt. Entscheidend ist, dass ihr das Engagement glaubhaft gestaltet. Es sollte zur eigenen Agenturleistung und -überzeugung passen.

Mit dem Wissen über die fünf Handlungsfelder könnt ihr jetzt eine grobe Sortierung vornehmen. In welchen Feldern seid ihr schon aktiv? Wo haben wir noch keinen Überblick und fehlen Informationen? Das ist unser Ausgangspunkt für Schritt ZWEI: Den Status quo erkennen.

## JETZT KÖNNT IHR:



- **Commitment einholen:** Überzeugt das Management Board davon, Nachhaltigkeit in eurer Agentur zu verankern
- **Verantwortlichkeit schaffen:** Setzt eine oder einen Nachhaltigkeitsbeauftragte\*n ein und bildet ein Nachhaltigkeitsteam.
- **Strukturiert die Organisation:** Klärt die Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Management Board, Nachhaltigkeitsverantwortlichen und Mitarbeitenden.
- **Sprecht miteinander und bleibt im Loop:** Nutzt die für euch passenden Kommunikationstools und -kanäle, um alle am Prozess teilhaben zu lassen.
- **Erste Themensortierung:** Ordnet eure Maßnahmen den fünf Handlungsfeldern Produkte & Dienstleistungen, Klima & Umwelt, Mitarbeitende, Lieferanten & Partner und Gesellschaft zu.

## ZWEI: Den Status quo erkennen

### DANACH KÖNNT IHR:

- DIE WESENTLICHEN NACHHALTIGKEITSTHEMEN IDENTIFIZIEREN.
- DAS EIGENE AMBITIONSNIVEAU FESTLEGEN.

Aus dem letzten Kapitel bringt ihr eine erste Übersicht mit. Entweder hat sich der oder die Nachhaltigkeitsverantwortliche mit dem Management Board zusammengesetzt. Oder bei einem ersten Meeting des Nachhaltigkeitsteams alle bestehenden Maßnahmen aus den fünf Handlungsfeldern eingesammelt und runtergeschrieben. Ganz egal ob in einer Excel-Liste oder Word-Datei.

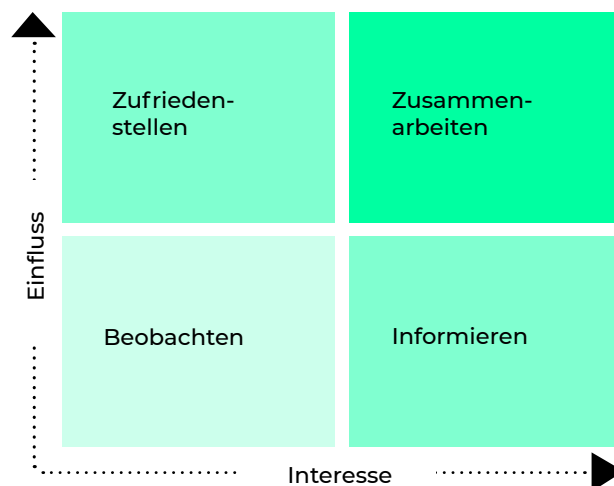
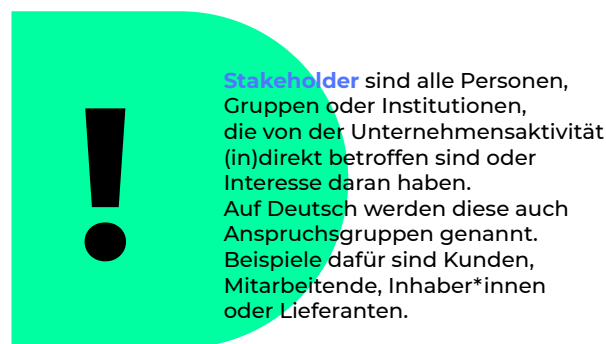
Nun ist es an der Zeit, die wirklich relevanten Themen für eure Agentur herauszufinden. Dafür helfen zwei Schritte: die **Stakeholder** und die Wesentlichkeitsanalyse. In größeren, oft produzierenden Unternehmen ist das ein umfangreicher Prozess. Wir gehen es pragmatisch an. Im Ergebnis wollen wir mit unseren relevanten Stakeholdern gesprochen haben. So können wir aus einer Vielzahl an Nachhaltigkeitsthemen die wesentlichen identifizieren. Denn niemand kann alles gleichzeitig mit derselben Aufmerksamkeit bearbeiten. Wir brauchen einen Themenfokus.

### DIE RELEVANTEN STAKEHOLDER IDENTIFIZIEREN

Welche Stakeholder müssen wir im Prozess mitdenken? Um das herauszufinden, hilft das „Stakeholder Mapping“. Dafür sammelt ihr alle internen und externen Stakeholder, die Interesse an eurer Agenturarbeit haben oder (in)direkt davon betroffen sind. Mögliche Stakeholder können sein:

- Intern: Bewerber\*innen, Mitarbeitende, Inhaber\*innen, Anteilseigner\*innen, Investor\*innen
- Extern: Kunden, Geschäftspartner, Lieferanten, Behörden, Banken, Öffentlichkeit, NGOs.

Nun sortiert ihr sie in die „Stakeholder Map“. Dafür bewertet ihr die jeweiligen Gruppen: Wie hoch ist das Interesse an eurer Agenturarbeit? Und wie hoch ist der Einfluss auf eure Agentur? Daraus lässt sich ableiten, inwieweit ihr die Stakeholder in den Nachhaltigkeitsprozess integriert. Alle Stakeholder im oberen Rechteck sind Teil des nächsten Schritts. Die Stakeholder im Bereich „Informieren“ und „Zufriedenstellen“ sind eher Prozessbegleiter.



## DEFINITION DER WESENTLICHEN NACHHALTIGKEITSTHEMEN

Ihr habt eure wichtigsten Stakeholder identifiziert. Jetzt geht es darum herauszufinden, welche Nachhaltigkeitsthemen diese an euch herantragen. Und wie hoch die Relevanz für eure Agentur ist. Dafür bietet sich ein **Workshop** an, der sich an folgendem Ablauf orientiert:

1. Ladet einzelne Vertreter\*innen eurer Stakeholdergruppen ein. Alternativ könnt ihr Repräsentant\*innen miteinbeziehen. Beispielsweise kann ein „Senior Consultant“ die Anforderungen der Kunden einbringen, der oder die verantwortliche HR-Manager\*in die Bedürfnisse der Bewerber\*innen.

2. Sammelt alle Themen ein. Im vorherigen Kapitel findet ihr eine grobe Übersicht, die ihr bereits um bestehende Maßnahmen ergänzt habt. Am Ende habt ihr zehn, 15 oder sogar 20 Themen(felder) zusammen.

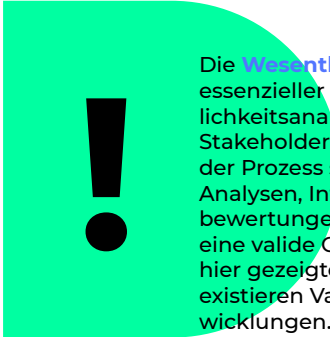
3. Jetzt nutzt ihr die **Wesentlichkeits-Matrix**, um die Themen nach ihrer Relevanz einzuordnen. Dabei schätzt ihr, wie relevant das jeweilige Thema für das Agenturgeschäft ist und wie relevant für die Stakeholder. Nutzt nummerierte oder beschriftete Punkte, um die Themen möglichst exakt zu platzieren. Für die Zusammenarbeit bietet sich ein Online-Whiteboard an (z.B. miro, Mural oder Conceptboard).

4. Als Ergebnis habt ihr alle Themen „gerankt“.

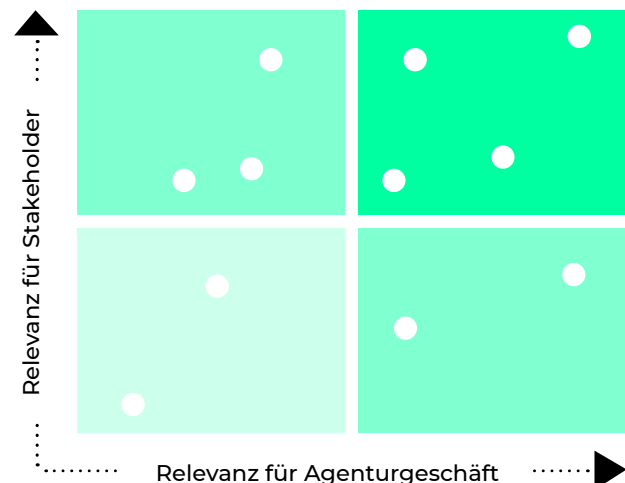
Die, die sich im oberen rechten Eck befinden, sind eure wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen. Sie stehen ganz vorne in der Nachhaltigkeitsagenda. Alle weiteren fallen nicht einfach hinten runter, aber ihr behandelt sie mit niedrigerer Priorität.

Regulatorische Anforderungen an Agenturen bildet die Stakeholdergruppe „Behörden“ ab. Je nach Unternehmensgröße und Branche sind die Anforderungen unterschiedlich. An-

fang 2023 sind die Mitglieder des GWA noch nicht direkt von den zwei gesetzlichen Neuerungen betroffen: Dem „Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz“ (LkSG) und der „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (CSRD). Agenturen mit mehr als 250 Mitarbeitenden sind ab 2026 verpflichtet, Nachhaltigkeitsangaben im Lagebericht des Geschäftsberichts erstmals für das Geschäftsjahr 2025 zu machen<sup>6</sup> Das LkSG gilt ab 2024 für Agenturen mit mindestens 1000 Mitarbeitenden.<sup>7</sup>



Die **Wesentlichkeits-Matrix** ist essenzieller Bestandteil der Wesentlichkeitsanalyse. Um alle Einflüsse und Stakeholder adäquat abzubilden, kann der Prozess sehr umfangreich werden. Analysen, Interviews, Expert\*innenbewertungen und Umfragen schaffen eine valide Grundlage. Neben dem hier gezeigten vereinfachten Vorgehen existieren Variationen und Weiterentwicklungen. Bei manchen Frameworks (wie den Berichterstattungsrahmen GRI SRS oder DNK) ist das Vorgehen festgelegt. Den anspruchsvollsten Ansatz stellt die „Doppelte Wesentlichkeit“ dar. Sie betrachtet sowohl Wirkungen von Nachhaltigkeitsthemen auf das Unternehmen (Outside-In) als auch Auswirkungen des Unternehmens auf Nachhaltigkeitsthemen (Inside-Out). Anleitungen und Beispiele findet ihr z.B. beim [Umweltpakt Bayern](#), dem [DNK](#) oder Unternehmen wie [Lenzing](#).





Für Yasmeen geht die Arbeit an der Nachhaltigkeitsstrategie jetzt richtig los. Um das komplexe Thema „Nachhaltigkeit“ für ihre Agentur greifbar zu machen, hat sie einen halbtägigen **Workshop** vorbereitet. Das Ziel: Herausfinden, welche Themen für *wide & wylid* WIRKLICH von Bedeutung sind. Um die passenden Teilnehmenden zu finden, hat Yasmeen ein Online-Whiteboard gebaut. Zusammen mit Zoe und Xaver konnte sie die relevanten Stakeholder mappen: Neukunden, Bewerber\*innen, Mitarbeitende und Investor\*innen. Mit den „Sustainable Change Agents“ und der Geschäftsführung war es für sie ein Leichtes, die Erwartungen der Stakeholder abzubilden. Mit der Aufgabenstellung bis zum Workshop „Sammelt auf unserem Online-Whiteboard alle Themen, die für eure Stakeholder relevant sein könnten“ war sie perfekt für den Workshop gewappnet. Insgesamt hatten die Kolleg\*innen 25 Themen gesammelt.

Am Tag des Remote-Workshops konnte sich das kleine Team schnell einigen. Die wesentlichen Themen wurden vor allem durch die Investorensseite und die der Bewerber\*innen geprägt. Denn der akute Nachwuchsmangel war auch an *wide & wylid* nicht spurlos vorbeigegangen. Insgesamt wurden acht Fokusthemen aus drei Handlungsfeldern identifiziert.

- Umweltschutz: „Klimaneutrale Agentur“, „Umweltfreundliche Produktion“
- Mitarbeitendenzufriedenheit: „Faire Arbeitsstundenregelung“, „Attraktive Bezahlung“, „konstantes Weiterbildungsmodell“, „familienfreundliches Umfeld“
- Attraktiver Arbeitgeber: „Weltweites Remote-Arbeiten“, „Ehrenamtstage für Mitarbeitende“

## DAS PASSENDE AMBITIONSNIWEAU FESTLEGEN

Jetzt kennt ihr eure wesentlichen Themen. Was ihr noch nicht wisst: Wie ehrgeizig sollen eure Ziele sein? Dafür lohnt es sich, ein Ambitionsniveau festzulegen. Grundlegend gibt es drei Szenarien, wie ihr Nachhaltigkeit umsetzen könnt: die reaktive, proaktive oder transformative Strategie.

- **Nachhaltigkeit als gesetz- & marktgetriebene Anpassungsstrategie (reaktiv):** Wir verstehen Nachhaltigkeit als eine Aufgabe, unsere Geschäftsprozesse kontinuierlich an sich verändernde Nachhaltigkeitsanforderungen aus Markt und Politik anzupassen. Indem wir dies tun, sichern wir unsere Reputation und damit unseren wirtschaftlichen Erfolg. Wir akzeptieren die Ist-Situation.

- **Nachhaltigkeit als kundengetriebene Markt- und Imagestrategie (proaktiv):** Wir verstehen Nachhaltigkeit als eine Geschäftschance, die sich durch sich verändernde Kundenbedürfnisse und Markterfordernisse ergibt. Es gilt, sie durch eine kluge Positionierung im Markt zu nutzen, aber immer wieder kritisch auf ihr Kosten-Nutzen Verhältnis hin zu überprüfen. Wir benennen die Herausforderungen und beziehen Haltung.

- **Nachhaltigkeit als inhaber\*innengetriebene Umgestaltungsstrategie (transformativ):** Wir verstehen Nachhaltigkeit als übergeordnetes, handlungsgeleitetes Prinzip in allen unseren Unternehmensprozessen. Unser Geschäftsmodell gestalten wir so, dass wir zu einer nachhaltigen Veränderung der Branche beitragen und einen positiven gesellschaftlichen Beitrag leisten. Wir werden zum Motor der Veränderung.

Macht euch zusammen mit dem Management Board bewusst: Wofür stehen wir als Agentur mit unserer Vision und Mission? Gibt es einen **Purpose**, der euren Unternehmenszweck zum Ausdruck bringt? Das hilft dabei zu klären, in welcher Intensität ihr euch dem Thema Nachhaltigkeit widmen wollt. Ihr habt euch für einen der drei Wege entschieden? Damit seid ihr bereit, in die konkrete Maßnahmenplanung zu gehen. Davor wagen wir noch einen kurzen Exkurs in die Standards und Zertifizierungen. Entscheidungen, die ihr in diesem Kapitel eigenständig getroffen habt, werden euch dadurch abgenommen. Zumindest teilweise.



Was ist eigentlich unser **Purpose**? Haben wir neben Mission und Vision unseren Unternehmenszweck festgehalten? Und inwiefern taucht darin ökologisch-soziale Nachhaltigkeit auf?



## EXKURS: NACHHALTIGKEITZERTIFIZIERUNGEN UND -STANDARDS FÜR AGENTUREN

Die Anzahl an Zertifizierungen und Standards zu Nachhaltigkeit ist groß. Da hilft es, einen Überblick zu bekommen. Grundlegend lassen sie sich in drei Bereiche einteilen: Zertifizierungen für Managementsysteme, Standards für die Berichterstattung und allgemeine Bewertungsstandards.

- **Zertifizierungen für Managementsysteme** haben ein Ziel: Tätigkeiten und Methoden der nachhaltigen Unternehmensführung zu strukturieren. Dadurch unterstützen sie bei der Zielerreichung und liefern umfangreiche Informationen zur Leistung. Vor allem dann, wenn extern zertifiziert wird. Neben den aufgeführten ISO-Normen gibt es eine Vielzahl weiterer, die (in)direkt mit Nachhaltigkeit in Verbindung stehen. Dazu zählen beispielsweise das Arbeitsschutzmanagement (ISO 45001), Energiemanagement (ISO 50001), nachhaltige Beschaffung (ISO 20400) und nachhaltiges Eventmanagement (ISO 20121).

	ISO 14001	ISO 20121	ISO 26000	EMAS	ZNU Standard
Art	Zertifizierbarer Standard für Umweltmanagementsysteme	Zertifizierbarer Standard für nachhaltiges Eventmanagement-System	Nicht zertifizierbarer Leitfaden zu unternehmerischer Verantwortung	Zertifizierbarer Standard für Umweltmanagementsysteme	Standard zum Aufbau eines integrierten Managementsystems
Unternehmen (D)	ca. 8000 (Feb. 22)	n.v.	n.v.	1123 (Nov. 22)	84 (Nov. 22)
Anzahl Kommunikationsagenturen*	n.v.	n.v.	n.v.	2 (Nov. 22)	1 (Nov. 22)
Umweltaspekte	●	●	●	●	●
Sozialaspekte		●	●		●
Ökon. Aspekte		●	●		●

• **Standards für die Berichterstattung** haben sich in den vergangenen Jahren zu einem wichtigen Ansatz entwickelt. Durch die einheitliche Kommunikation der Nachhaltigkeitsleistung sind Branchenvergleiche und tiefere Einblicke für Stakeholder möglich. Die vorgegebene Struktur erleichtert den Einstieg und garantiert die relevante Themenabdeckung. Reines Reporting macht aber noch keine gute Nachhaltigkeitsleistung aus. Der öffentliche Druck, sich permanent zu verbessern, steigt trotzdem.

	GLOBAL COMPACT	DNK	GRI SRS	CSRD
Art	Selbstverpflichtung der UN mit grundlegendem Berichtsstandard	Berichtsstandard	Umfangreicher Berichtsstandard	Verpflichtende Richtlinie zur integrierten Berichterstattung
Unternehmen (D)	451 (Nov. 22)	917 (Nov. 22)	10.000+ weltweit (Jan. 22), D n.v.	Ab 2025: Große Unternehmen (+250 MA, Bilanzsumme 20+ Mio. € und Umsatz 40+ Mio. € → 2/3 zutreffend) Ab 2026: Kapitalmarktorientierte KMU (10 MA, 350.000 € Bilanzsumme und 700.000 € Nettoumsatz)
Anzahl Kommunikationsagenturen*	6 (Nov. 22)	23 (bis 5 Jahre, Nov. 22)	n.v.	n.v.
Umweltaspekte	●	●	●	●
Sozialaspekte	●	●	●	●
Ökon. Aspekte	●	●	●	●

- **Allgemeine Bewertungsstandards** verknüpfen Management, Leistung und Transparenz. Dadurch bekommen Unternehmen ein umfassendes Framework an die Hand, das die Orientierung im „Nachhaltigkeitsdschungel“ erleichtert. Eigene Fokusthemen und Kriterien geben der Nachhaltigkeitsambition eine klare Richtung.

	GWÖ	B CORP	CSE	EcoVadis
Art	„Gemeinwohl“-Bilanz mit Punktebewertung	Wirkungsbilanz und Leistungszertifikat (bei +80 Punkten)	Nachhaltigkeits-Bilanz und Zertifikat	Nachhaltigkeits-Rating und -Benchmarking
Unternehmen (D)	642 (Nov. 22)	65 (Nov. 22)	13 (Nov. 22)	90.000+ weltweit, D n.v.
Anzahl Kommunikationsagenturen*	12 (Nov. 22)	8 (Nov. 22)	1 (Nov. 22)	n.v.
Umweltaspekte	●	●	●	●
Sozialaspekte	●	●	●	●
Ökon. Aspekte	●	●	●	●

\* Desktop-Recherche, Beratung oder Agentur mit kommunikativer Leistung im Portfolio

## UND WELCHES FRAMEWORK PASST ZU UNSERER AGENTUR?

Wie ihr in der Übersicht seht: Zum jetzigen Zeitpunkt gibt es keine Zertifizierungen und Standards, die sich explizit an die Agenturwelt richten. Aber einige werden von Kommunikationsagenturen genutzt. Für die grundlegende Strukturierung des Nachhaltigkeitsmanagement kann es helfen, Managementzertifizierungen zu nutzen. Als kleine (bis 79 Mitarbeitende) oder mittelgroße (bis 200 Mitarbeitende) Agentur solltet ihr vorab eine Kosten-Nutzen-Abwägung treffen. Denn der Aufbau dieser Systeme kann ressourcenintensiv werden. Einen Anhaltspunkt dafür liefert beispielsweise der [EMAS-Leitfaden der IHK](#).

Zahlenmäßig wird deutlich, dass der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) das am meisten genutzte Framework ist. Der Berichterstattungsstandard eignet sich besonders für kleine und mittelgroße Agenturen. Der Arbeitsaufwand variiert stark und

hängt davon ab, wie tief Nachhaltigkeit bereits verankert wurde. Je geringer die Vorarbeit, desto länger dauert der Prozess. Im Schnitt ergibt sich ein Zeitaufwand von 21 Tagen. Die Anwendung des DNK selbst ist kostenfrei. Wird ein „[DNK-Schulungspartner](#)“ hinzugezogen, sind individuelle Beratungssätze zu bezahlen.

Immer häufiger nutzen Agenturen auch allgemeine Bewertungsstandards. Am häufigsten kommt die „Gemeinwohlbilanz“ der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) und das „B Impact Assessment“ (BIA) des B Lab zum Einsatz. Der Zeitaufwand ist bei beiden Frameworks schwer abzuschätzen, da dieser stark von der Unternehmensgröße und dem bereits geleisteten Nachhaltigkeitsengagement abhängt.

Bei der „Gemeinwohlbilanz“ erhält das Unternehmen eine Punktzahl von -3600 bis 1000. Alle notwendigen Unterlagen dafür sind [kostenfrei abrufbar](#). Für die empfohlene externe Auditierung fällt ein Beratungshonorar abhängig von der Unternehmensgröße an.

Das BIA ist kostenfrei nutzbar. Hier werden maximal 200 Punkte vergeben, ab 80 Punkten gilt das Unternehmen als „B Corp“. Für dieses Zertifikat muss ein dreistelliger „Submission Fee“ bezahlt werden. Zusätzlich wird ein [Jahresbetrag](#) fällig, der sich am Unternehmensumsatz orientiert (vierstellig bis 20 Millionen). Alle drei Jahre ist eine Rezertifizierung vorgesehen. Die „[B Leader](#)“ begleiten die Unternehmen bei Bedarf auf Honorarbasis.

## JETZT KÖNNT IHR:



- Stakeholder identifizieren: Nutzt das Stakeholder Mapping, um die relevanten Anspruchsgruppen eurer Agentur herauszufinden.
- Workshop planen: Terminiert einen Workshop mit euren Stakeholdern oder deren Vertreter\*innen.
- Nachhaltigkeitsthemen einholen: Sammelt im Workshop alle ein – von fünf bis 30 ist alles möglich.
- Wesentliches identifizieren: Nutzt die Wesentlichkeits-Matrix in einem Online-Whiteboard (z.B. miro), um gemeinsam die relevanten Nachhaltigkeitsthemen herauszuarbeiten.
- Ambitionsniveau festlegen: Legt fest, ob ihr euch reaktiv, proaktiv oder transformativ den identifizierten Nachhaltigkeitsthemen widmen wollt.
- Zusatz: Entscheidet, ob ihr den Prozess in ein vorhandenes Framework (z.B. DNK, B Corp) integriert bzw. dadurch ersetzt.

## DREI: Die Maßnahmen festlegen

### DANACH KÖNNT IHR:

• **KONKRETE MAßNAHMEN FÜR DIE BEREICHE PRODUKTE & DIENSTLEISTUNGEN, KLIMA & UMWELT, MITARBEITENDE, LIEFERANTEN & PARTNER UND GESELLSCHAFT FESTLEGEN.**

• **MIT DEN MAßNAHMEN EIN NACHHALTIGKEITSPROGRAMM ENTWICKELN UND KONTROLLIEREN.**

Jetzt wird's konkret: Wir schauen uns an, welche Maßnahmen ihr in den fünf Handlungsfeldern umsetzen könnt. Aus den letzten Kapiteln bringt ihr die dafür entscheidenden Grundlagen mit:

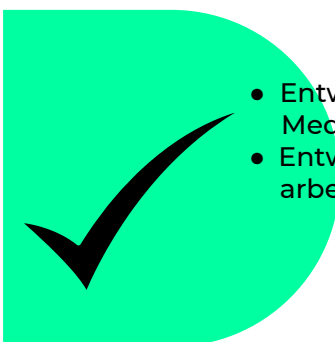
- Ihr habt eine grobe Übersicht, welche Themen und Maßnahmen ihr geplant oder umgesetzt habt.
- Ihr habt die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen für eure Agentur identifiziert. Dadurch seid ihr in der Lage, euch auf die relevanten Maßnahmen zu fokussieren.

• Ihr wisst, mit welcher Ambition ihr die Maßnahmen umsetzen wollt. Also ob ihr eher reaktiv die „Must-Haves“ abhakt, proaktiv handelt oder transformativ zum Leuchtturm in der Agenturwelt werden wollt.

### MAßNAHMEN IM BEREICH PRODUKTE & DIENSTLEISTUNGEN

Die strategische Weiterentwicklung des Angebotsportfolios hin zu mehr nachhaltigen Leistungen ist ein wesentlicher Aspekt.

Darüber hinaus bietet vor allem die intensive Zusammenarbeit mit den Kunden die Möglichkeit, Werbeintegrität in den Mittelpunkt der Zusammenarbeit zu stellen. Innerhalb dieses Leitfadens wird die strategische Geschäftsentwicklung nicht weiter vertieft, sondern der Fokus auf das operative Nachhaltigkeitsmanagement in den restlichen vier Bereichen gelegt.



- Entwicklung eines nachhaltigen Angebotsportfolios im Bereich Event, Media, Druck, Film, Digital, Social Media
- Entwicklung einer Policy zur Werbeintegrität, z.B. „mit wem und wie wir arbeiten“

## MAßNAHMEN IM BEREICH KLIMA & UMWELT

Das wohl offensichtlichste Thema „Klima & Umwelt“ fokussiert drei Hauptthemen. Diesen schließen sich eine Vielzahl möglicher Maßnahmen an.



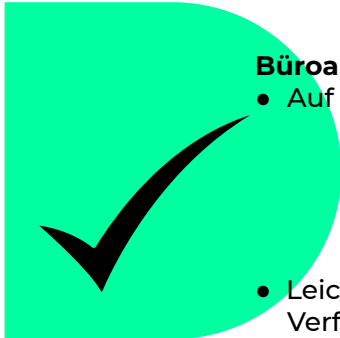
### Büronutzung:

- Energie- und Wärmeverbräuche erheben
- Klimastrategie (Vermeiden, Vermindern, Kompensieren) entwickeln
- Büroenergie und Hosting auf Ökostrom umstellen
- Bürowärme auf nachhaltige Alternative umstellen (z.B. Biogas)
- Strombedarf kontinuierlich senken
- Wärmebedarf kontinuierlich senken
- Abfalltrennung einführen und Müllaufkommen verringern
- Gebäude- und Büroflächen begrünen
- Vor Neubezug: Ökologischen Standard der Bürogebäude prüfen
- Geschäftskonto zu einer nachhaltigen Bank verlagern

## EXKURS: DREI SCHRITTE ZUR KLIMASTRATEGIE

Für eine Klimastrategie folgt ihr drei Schritten: Erfasst den CO<sub>2</sub>e-Fußabdruck, legt Reduktionsziele fest und kompensiert verbleibende, unvermeidbare Emissionen.

- CO<sub>2</sub>e-Emissionen erfassen: Im ersten Schritt ist es essenziell, die eigenen Emissionen in Erfahrung zu bringen. Dafür bietet es sich an, mit CO<sub>2</sub>e-Rechnern zu arbeiten. Diese gibt es kostenlos (z.B. das "[EcoCockpit](#)" der Effizienz-Agentur NRW) und teilweise kostenpflichtig (z.B. von [KlimaAktiv](#) in der PRO-Version). Es gibt auch spezielle Rechner für [Film- oder TV-Produktionen](#). Immer häufiger haben die Produktionsgesellschaften selbst „Green Consultants“ im Team, die euch unterstützen können. Wichtig: Plant Zeit ein, um die notwendigen Daten in der Agentur einzusammeln. Wenn ihr ein Managementsystem wie ISO 14001 nutzt, habt ihr alles an einer Stelle gebündelt.
- Reduktionsziele festlegen: Sobald ihr eure Emissionen kennt, könnt ihr euch an die Verringerung machen. Entscheidend ist dabei immer der Ansatz „Vermeiden, Reduzieren, Kompensieren“. Die Ergebnisse des CO<sub>2</sub>e-Fußabdrucks geben euch Hinweise, wo ihr Einsparpotential habt. Oft zeigen euch die Rechenprogramme, wo die großen Hebel sind. Nutzt die To-do-Liste von oben, um die passenden Maßnahmen für euch zu finden. Diese integriert ihr am Ende in euer Nachhaltigkeitsprogramm.
- Kompensationsansatz wählen: Ihr wollt ein „klimaneutrales Unternehmen“ werden? Klingt einfach, ist es aber nicht. Denn der Begriff ist nicht geschützt und wird deshalb immer häufiger kritisiert – eine „Greenwashing-Falle“. Achtet deshalb auf Anbieter mit hochwertigen Standards (z.B. den CER-Goldstandard). Mehr Infos und gute Anbieter findet ihr [hier](#).



#### **Büroausstattung:**

- Auf nachhaltige Büroausstattung umstellen:
  - Möbel
  - Hygieneprodukte
  - Schreibbedarf
  - Papierprodukte
  - Werbeartikel
- Leicht reparierbare oder wiederaufbereitete elektronische Geräte zur Verfügung stellen (z.B. von AfB, Refurbed)
- Umstellung auf papierlose Agentur

#### **Mitarbeitendenmobilität- und verpflegung:**

- Reiserichtlinie für alle Mitarbeitenden entwickeln
- Nachhaltige Mobilität fördern (z.B. Jobrad, Bahncard)
- Unterkünfte mit hohen ökologischen Standards bevorzugen
- Kundentermine effizient planen (z.B. „Online First“, Reisewege einsparen)
- Auf nachhaltigen Kaffee & Tee umstellen
- Mehrwegflaschen oder Leitungswasser(spender) bereitstellen
- Mehrwegbehälter bereitstellen (z.B. To-Go Becher und Tupperdosen)
- Vegetarisch-veganes Kantinenangebot einführen
- Nachhaltige Verpflegung anbieten

#### **EXKURS: WIE ERKENNE ICH „NACHHALTIGE“ PRODUKTE?**

Wann ist ein Bürostuhl oder Kaffee wirklich „nachhaltig“? Das ist gar nicht so einfach zu beantworten! Einerseits helfen direkte Produktinformationen wie beispielsweise der Anteil an recyceltem Material. Andererseits geben Siegel Orientierungshilfe. Ihr wisst nicht, welchem ihr trauen könnt? Die unabhängigen Seiten von [Label ONLINE](#) oder [Siegelklarheit](#) helfen, den Überblick zu bewahren. Einige empfehlenswerte Siegel:

- Lebensmittel: Fairtrade, EU-Bio, Naturland, Bioland, Demeter
- Büroausstattung: Blauer Engel, EU Ecolabel, FSC, PEFC, Cradle-to-Cradle
- Textilien: Blauer Engel, FAIR WEAR, GOTS, OEKO-TEX Made in Green, bluesign, Cradle-to-Cradle
- IT: Blauer Engel, TCO Certified

## MAßNAHMEN IM BEREICH MITARBEITENDE

Für euch als Dienstleister das Wichtigste überhaupt: eure Kolleg\*innen. In diesem Handlungsfeld fällt der Blick auf fünf Hauptthemen, die einige Maßnahmen für euch eröffnen.



### Allgemein:

- Regelmäßige Mitarbeitendenumfragen einführen
- Anonymes Feedbacksystem einführen
- Regelmäßig Teambuilding-Events durchführen
- Nachhaltige Goodies verschenken

### Vereinbarkeit Familie und Beruf:

- Mobiles und flexibles Arbeiten fördern
- Kinderbetreuungsmöglichkeiten schaffen

### Weiterbildung und Mitbestimmung:

- Umfrage zu Weiterbildungswünschen durchführen
- Weiterbildungskonzept entwickeln (z.B. Mentoringprogramm, jährliches Bildungsbudget)
- Partizipativen Führungsansatz entwickeln
- Mitarbeitendenvertretung gründen (z.B. als „Sounding Board“)

### Gleichstellung und Diversity:

- Verbindliches Statement verabschieden und durch Selbstverpflichtung wie „[Charta der Vielfalt](#)“ unterstreichen
- Leitfaden zu „Inklusiver Sprache“ entwickeln
- Transparentes Gehaltsmodell einführen
- Nachwuchs- und Jugendförderung aufbauen (z.B. Schnuppertage, Praktika-Programm)
- Integrationsarbeit fördern (z.B. für Menschen mit Fluchthintergrund)

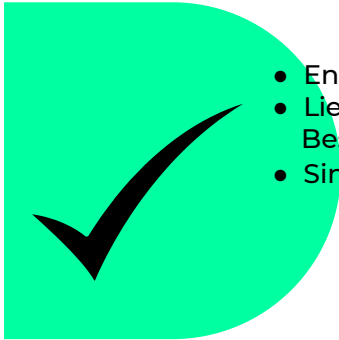
### Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement:

- Faire Arbeitsstundenregelung entwickeln, die Überstunden ausschließt oder Mehrarbeit eins zu eins ausgleicht
- Gesundheitsprogramm entwickeln (z.B. internes Sportangebot, Sport-Flatrate)
- Nachhaltige betriebliche Altersvorsorge anbieten



## MAßNAHMEN IM BEREICH LIEFERANTEN & PARTNER

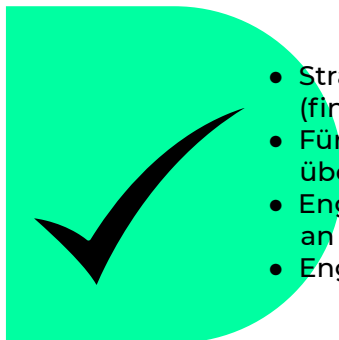
Als Agentur seid ihr mit eurem Portfolio in einer Dienstleistungskette eingebettet. Das schafft die Möglichkeit, sowohl vor- als nachgelagert eure Nachhaltigkeitshaltung weiterzugeben.



- Entwicklung einer Policy zur eigenen Werbeintegrität
- Lieferantenkodex (Supplier Code of Conduct) und nachhaltige Beschaffungspolicy entwickeln
- Sinnvolle und nachhaltige Werbeartikel einkaufen
- **FILM:** Produktion nachhaltig planen und umsetzen, z.B. mit „Grüner Filmpass“-Partnern oder „Green Consultants (IHK)“
- **EVENT:** Veranstaltungen [nachhaltig planen und umsetzen](#)
- **DRUCK:** Auf nachhaltige Druckereien setzen
- **DIGITAL:** Hosting mit Ökostrom wählen, SEO-Effizienz erhöhen für geringeren Suchaufwand, UX optimieren für Datensparsamkeit (Thema: „Power Usage Effectiveness“)
- **MEDIA:** Mediaplanung nachhaltig gestalten, z.B. durch die Nutzung eines speziellen [CO<sub>2</sub>e-Rechners](#) und der Kompensation mit hochwertigen Anbietern
- **SOCIAL MEDIA:** Nachhaltige Channel aufsetzen & betreiben, z.B. mit Unterstützung von „Sinnfluencern“

## MAßNAHMEN IM BEREICH GESELLSCHAFT

Es gibt viele Möglichkeiten, Engagement über den eigenen Tellerrand hinaus zu zeigen. Die wichtigsten Maßnahmen haben wir nachfolgend gesammelt.



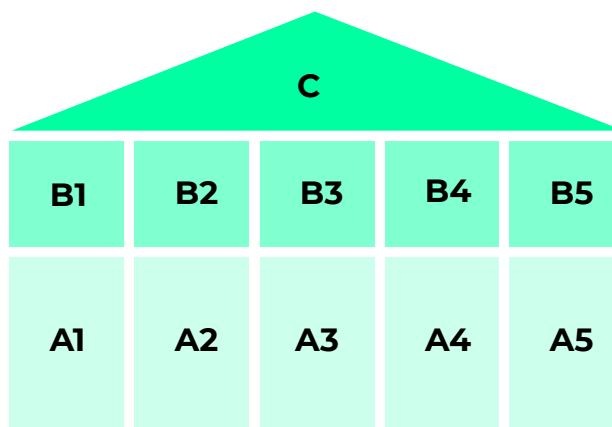
- Strategie für gesellschaftliches Engagement entwickeln (Ziel, Thema, (finanzieller) Umfang)
- Für fremd- oder eigeninitiiertes Projekt entscheiden (wichtig: Impactüberprüfung, z.B. durch das DZI-Siegel)
- Engagement der Mitarbeitenden unterstützen, z.B. durch Freistellung an „Ehrenamtstagen“
- Engagement in Verbänden und Initiativen stärken

### ENTWICKLUNG EINES S.M.A.R.T.EN NACHHALTIGKEITSPROGRAMMS

Fünf Handlungsfelder mit zahlreichen Maßnahmen. Um nicht den Überblick zu verlieren, braucht es ein Nachhaltigkeitsprogramm mit klar formulierten Zielen.

Ein möglicher Strukturierungsansatz ist das „Programmhaus“. Es integriert die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen und die gewählte Ambition. Übergeordnet befindet sich das „Dach“ (C) als allgemeines Ambitionsniveau. Darunter finden sich die Ambitionsniveaus der einzelnen Handlungsfelder (B). Innerhalb der Handlungsfelder (A) werden die Ziele abgebildet. Dafür bietet sich die S.M.A.R.T.-Methode an. Sie stellt sicher, dass ihr jedes Ziel spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert formuliert. Legt dafür ein „lebendiges“ Dokument an.

Dadurch könnt ihr den Fortschritt und die Zieleinhaltung regelmäßig überprüfen. Das kann eine Excel-Tabelle mit mehreren Blättern sein, ein Projektmanagementtool, das in der Agentur genutzt wird, oder ein Word-Dokument.



Yasmeen hat in den letzten Wochen viel Arbeit in die Nachhaltigkeitsstrategie der Agentur gesteckt. Durch den Workshop hat sie nicht nur die wesentlichen Themen identifiziert, sondern auch das Ambitionsniveau festgelegt. Die Full-Service-Agentur soll zum „Full sustainable“ Unternehmen werden. Proaktive Maßnahmen sollen *wide & wild* zur Vorzeigeagentur in der Branche machen. Dafür hat Yasmeen ein Nachhaltigkeitsprogramm entwickelt, das beim Management-Board gut angenommen wurde.

Aus dem Workshop ging hervor, dass der Fokus aktuell auf den vier Bereichen „Umwelt & Klima“, „Lieferanten & Partner“, „Mitarbeitende“ und „Gesellschaft“ liegt. Die Weiterentwicklung des Leistungsportfolios wurde ausgelagert. Im ersten Schritt wird sich das Management-Board zusammensetzen und ein Grobkonzept zum Produktansatz „Nachhaltige Kreation mit messbarem Impact“ entwickeln. Neben dem Programmhaus hat sie eine Excel-Liste erstellt, in der sie alle Ziele spezifisch, messbar, realistisch und terminiert festgehalten hat. Ihre Ausarbeitung und einige Beispiele dazu seht ihr unten.

Mission 2025: 360° sustainable.				
Sustainably saved environment.	Sustainably connected partners.	Sustainably happy colleagues.	Sustainably supported society.	
5 Ziele	4 Ziele	5 Ziele	3 Ziele	
Umwelt & Klima				
Ziel	To-dos	Frist	Wer	Status
Erstellung Klima-strategie „Klimaneutrale Agentur“	Passenden Partner/Tool identifizieren, Fußabdruck messen, Reduktionziele festlegen, Kompensationsansatz wählen	30.05.2023	Yasmeen, Zoe (eventuell mit externem Partner)	in Arbeit
Ökostrombezug für alle Büroräume	Vergleich aller „Grüner Strom“-Label-Anbieter, Kosten-Nutzen-Abwägung der Auswahl	30.06.2023	Yasmeen	in Arbeit
Abfalltrennung für Biomüll, Restmüll, Papier und Plastik für alle Büros einführen	Kauf von Behältern, Markierungen erstellen, Entsorgungsanleitung schreiben, Erklärungs-E-mail an alle Kolleg*innen schicken	30.04.2023	Yasmeen	offen
Reiserichtlinie für alle festangestellten Mitarbeitenden von <i>wide &amp; wyl</i> d	Vorschlag entwickeln, Online-Umfrage mit allen Mitarbeitenden durchführen, Rücksprache mit Zoe, E-mail an alle Kolleg*innen	30.06.2023	Yasmeen, Sustainable Change Agents	in Arbeit

Im Juli war es dann so weit. Yasmeen konnte allen Kolleg\*innen die „Mission 2025: 360° sustainable.“ von *wide & wyl*d vorstellen. Nach einleitenden Worten von Zoe zeigte Yasmeen den Kolleg\*innen das Programmhaus und die Roadmap mit den Zielen. Den Abschluss bildete ein umfangreiches Q&A, bei dem den Kolleg\*innen alle offenen Fragen beantwortet werden konnten. Yasmeen wies darauf hin, dass der „Sustainable Change“-Kanal jeden Monat mit einem Update gefüllt wird. Und hier alle eingeladen sind, Feedback und Gedanken zu teilen.

Für Yasmeen war der Termin ein voller Erfolg. Vor allem der geplante „Change Day“ in wenigen Monaten wurde von allen Mitarbeitenden positiv aufgenommen. *wide & wyl*d hatte es geschafft, die Kolleg\*innen aktiv im Prozess mitzunehmen und für den nachhaltigen Wandel zu begeistern.

## VIER: Den Weg kommunizieren

### DANACH KÖNNT IHR:

- **DAS POTENTIAL DER NACHHALTIGKEITSBOTSCHAFTEN IDENTIFIZIEREN.**
- **DIE „SOCIALWASHING-FALLE“ UMGEHEN.**

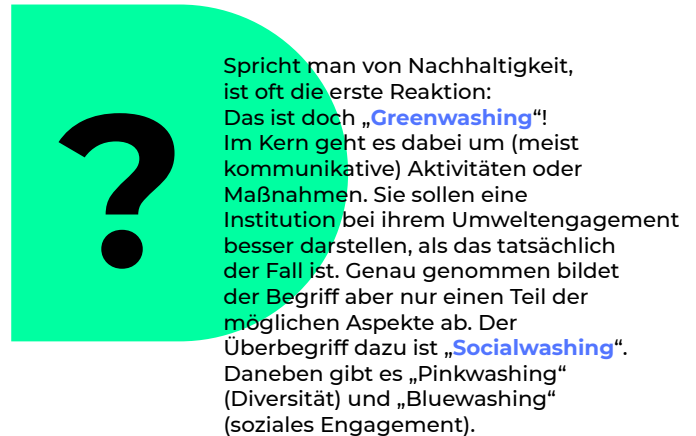
Euer Nachhaltigkeitsprogramm steht. Jetzt habt ihr Maßnahmen mit messbaren Zielen erarbeitet. Höchste Zeit, euren Erfolg zu teilen. Die interne Kommunikationsstruktur habt ihr bereits aufgebaut. Aber extern weiß noch niemand von eurem ambitionierten Nachhaltigkeitsengagement. Los geht's!

Als Kommunikationsagentur wisst ihr, welche Botschaft über welchen Kanal bei der richtigen Zielgruppe ankommt. Bei der Nachhaltigkeitskommunikation gibt es einen entscheidenden Punkt zu beachten: Die Gefahr des **Greenwashings**. Ein realistisches Beispiel gefällig?

Ihr wollt euer Image als verantwortungsvoller Arbeitgeber stärken. Deshalb entscheidet ihr euch, alle anfallenden CO<sub>2</sub>e-Emissionen zu kompensieren. Auf eurer Karriereseite schreibt ihr stolz: „Starte durch bei der ersten klimaneutralen Kreativagentur Norddeutschlands“.

Wo ist das Problem? Ihr habt nicht darauf geachtet, inwiefern Nachhaltigkeitsleistung und Nachhaltigkeitskommunikation übereinstimmen. Die **Socialwashing**-Matrix zeigt, dass ihr offensichtlich kaum eigene Nachhaltigkeitsleistung nachweisen könnt. Dafür hättet ihr dem bekannten Ansatz „vermeiden, reduzieren, kompensieren“ folgen müssen. Stattdessen habt ihr eure Emissionen ohne anerkanntes System berechnet und alle Emissionen kompensiert. Durch eure „laute“ Kommunikation outet ihr euch als **„Social Washer“**.

Ihr seid euch unsicher, wie dominant ihr Nachhaltigkeit in eure Kommunikation aufnehmen könnt? Macht den „Socialwashing-Check“. Damit schafft ihr eine gute Grundlage für alle Nachhaltigkeitsbotschaften in den zielgruppenspezifischen Kanälen.



## SOCIALWASHING-CHECK

**1. Kommuniziert ihr alle relevanten Informationen?** Um beim vorherigen Beispiel zu bleiben: Wenn ihr stolz von der „klimaneutralen Agentur“ schreibt, müsst ihr die Hintergründe benennen.

**2. Habt ihr Nachweise für eure Behauptungen?** Wenn nicht, beschafft sie euch. Denn Begriffe wie „nachhaltig“ sind nicht geschützt und bedeuten deshalb alles und nichts. Wenn ihr „klimaneutral“ seid, müsst ihr das nachweisen. Hilfreich sind dafür externe, anerkannte Zertifizierungen. Selbstgebastelte Siegel zählen nicht.

**3. Sind eure Aussagen unkonkret?** Sagt, was ist! Strapazierte Sätze wie „Wir übernehmen Verantwortung für Mensch und Natur“ sind vage und inhaltslos. Entscheidend sind die einzelnen, konkreten Maßnahmen dahinter. Erst dann bekommen die Aussagen Kraft und Glaubwürdigkeit.

**4. Sprecht ihr über Irrelevantes?** Das ist fast immer ein Ablenkungsmanöver. Vielleicht habt ihr nicht mehr vorzuweisen. „Wir möchten, dass sich unsere Kolleg\*innen wohlfühlen und achten deshalb darauf, nicht mehr Überstunden zu verlangen als nötig“. Irrelevant, denn es ist klar gesetzlich geregelt, dass nicht mehr als acht Stunden am Tag gearbeitet werden darf.

## 5. Spielt ihr Themen gegeneinander aus?

Aussagen wie „Wir fliegen grün – indem wir die Flüge kompensieren!“ sind keine gute Idee. Denn Emissionen bleiben Emissionen, egal wie sie kompensiert werden. Es ist und bleibt das emissionsintensivste Reisemittel. Viel besser: aufhören zu fliegen und Flüge durch Bahnreisen oder Online-Meetings ersetzen.

## 6. Erzeugt ihr bewusst „farbige“ Assoziationen?

Das geht ganz einfach mit grüner Schriftart, brauner Verpackung: Zack, fertig ist das „nachhaltige“ Produkt. Das geht auch mit Websites. Aber eben nur in der Wahrnehmung. Design und Bilder vermitteln schnell das Gefühl, etwas „Besseres“ zu kaufen. Wenn nichts dahintersteht, kann das schnell unangenehme Folgen haben.

Wenn ihr diese Punkte beachtet, steht eurer Nachhaltigkeitskommunikation (fast) nichts mehr im Weg. Beachtet dabei, dass Nachhaltigkeit immer ein Prozess ist. Entsprechend solltet ihr eure Kommunikationsaktivitäten gestalten. Nachhaltigkeitskommunikation ist im besten Fall immer ehrliche Fortschrittskommunikation, die eure Zielgruppe am Prozess teilhaben lässt. Das schafft die höchste Glaubwürdigkeit. Als GWA haben wir noch viel vor. Auf Basis des Green Guides wird es in den kommenden Monaten viele weitere Produkte und Angebote geben, die euch auf dem Weg zur nachhaltigen Agentur unterstützen.

## JETZT KÖNNT IHR:



- Kommunikationspotential erkennen: Überprüft anhand der Socialwashing-Matrix, welches Potential eure Botschaften haben. Und wo sie eben kein Potential haben – und daher nicht kommuniziert werden sollten.
- Nutzt den Socialwashing-Check mit seinen sechs Punkten, um einzelne Themen auf ihre kommunikative Eignung zu prüfen.
- Gestaltet eure Nachhaltigkeitskommunikation als dauerhaften Prozess, in dem ihr eure Zielgruppen mitnehmt.

# Nützliche Infos

## 1. An wen kann ich mich zum Thema Nachhaltigkeit beim GWA wenden?

Seit November 2021 gibt es das Ressort „Nachhaltigkeit“ beim GWA. Solltet ihr allgemeine Fragen dazu haben, wendet euch gerne an die zuständige Vorständin Ina von Holly via Email an [vonholly@we-do.com](mailto:vonholly@we-do.com)

## 2. Wer kann mich bei der der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie und der -kommunikation unterstützen?

Als Partner für unsere Verbandsnachhaltigkeit arbeiten wir mit UTOPIA: values zusammen. Gerne unterstützen die Expert\*innen euch bei der Ausarbeitung oder Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation. Wendet euch dafür per Email an [values@utopia.de](mailto:values@utopia.de)

## 3. Wo finde ich weiterführende Informationen zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie und deren Kommunikation?

Es gibt online unzählige Leitfäden und Tools, die euch bei der (Weiter)entwicklung eurer Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation unterstützen können. Einige davon haben wir für euch hier gesammelt.

### Allgemeiner Input:

- [Design Toolbox](#) der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung
- [SDG Ambition Accelerator](#) des UN Global Compact
- [Management-Bücherreihe](#) „Corporate Social Responsibility“

### Leitfäden zu Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation:

- [Nachhaltigkeitsmanagement und Berichterstattung](#) von GUTcert
- [Leitfaden nachhaltige Beschaffung](#) vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)
- [Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen](#) vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) und dem Umweltbundesamt (UBA)
- [Reporting about Sustainability – in 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht](#) vom Österreichischen Institut für Nachhaltige Entwicklung

### Branchenspezifische Leitfäden und Tools:

- [Green Production Guide Toolkit](#) der Environment Media Association (EMA)
- Leitfäden der MOIN Filmförderung Hamburg Schleswig-Holstein
  - [Leitfaden Green Storytelling](#)
  - [Leitfaden Grüne Kinomaßnahmen](#)
  - [Leitfaden Ökologische Auswertung](#)
  - [Leitfaden Ökologisches Büro](#)
  - [Leitfaden Ökologisches Set](#)
- [Kriterienkataloge](#) für den Grünen Filmpass
- [Veranstungsmitschnitte](#) der Nachhaltigkeitsinitiative „Keen to be green“
- [Basiswissen für nachhaltige Veranstaltungen](#) mit Sustainability Rider und Checkliste als Guideline
- [Leitfaden Nachhaltigkeit in der Produktion](#) des PRODEERSlab
- [Ad Net Zero](#) als Brancheninitiative der Advertising Association (UK)
- [Content-Map Nachhaltiges Wirtschaften](#) unterstützt u.a. beim autodidaktischen Lernen

**Beispiele für Weiterbildungen im Nachhaltigkeitsbereich:**

- [Angebot des IHK Zentrums für Weiterbildung](#), z.B. „Nachhaltigkeitsbeauftragte/r“
- [Green Consultant Film & TV IHK online](#) der IHK Akademie München und Oberbayern
- [CSR Management in der Praxis](#) der VERSO ACADEMY
- [Nachhaltigkeitsmanager \(TÜV\)](#) des TÜV NORD
- [Business Sustainability Management \(online short course\)](#) der University of Cambridge.
- [Begleitung DNK-Erklärung und integrierte Schulung "Nachhaltigkeitsbeauftragte"](#) durch das Institut für Nachhaltigkeitsbildung.

# Quellenverzeichnis

- <sup>1</sup> Clausen, J. & Schramm, S. (2021). *Klimaschutzpotenziale der Nutzung von Videokonferenzen und Homeoffice. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Geschäftsreisenden*. Borderstep Institut. [https://www.borderstep.de/wp-content/uploads/2021/02/AP3-5\\_Repraesentativbefragung-11-02-2021.pdf](https://www.borderstep.de/wp-content/uploads/2021/02/AP3-5_Repraesentativbefragung-11-02-2021.pdf)
- <sup>2</sup> Friede, G., Busch, T. & Bassen, A. (2015). *ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies*. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- <sup>3</sup> INNOFACT AG. (2022). *GWA Nachhaltigkeitsanforderungen an Agenturen*. Öffentlich verfügbar ab April 2023, unter <https://www.gwa.de/studien/>
- <sup>4</sup> Bustamante, S., Pizzutilo, F., Martinovic, M. & Olarte, H. S. (2022). *Corporate Social Responsibility and Employer Attractiveness: An International Perspective (CSR, Sustainability, Ethics & Governance) (1st ed. 2021)*. Springer.
- <sup>5</sup> akzente beratung und kommunikation gmbh. (2022). *Nachhaltigkeit betrifft alle - auf unterschiedliche Weise*. Knowledge csr-berichtspflicht. Abgerufen am 15. Dezember 2022, von <https://www.csr-berichtspflicht.de/eu-roadmap>
- <sup>6</sup> akzente beratung und kommunikation gmbh. (2022). *Die EU liefert. Vorgaben für das Nachhaltigkeitsreporting von morgen*. Knowledge csr-berichtspflicht. Abgerufen am 15. Dezember 2022, von <https://www.csr-berichtspflicht.de/csrd>
- <sup>7</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (o.D.). *Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten*. *Wirtschaft & Menschenrechte*. Abgerufen am 15. Dezember, von <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Wirtschaft-Menschenrechte/Gesetz-ueber-die-unternehmerischen-Sorgfaltspflichten-in-Lieferketten/gesetz-ueber-die-unternehmerischen-sorgfaltspflichten-in-lieferketten.html>



---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jeder Verwertung ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2023