



*/ Nachhaltigkeitsstrategie der PD /*

# ***Wir leben, was wir beraten***

*/ Für die öffentliche Hand von morgen /*

# Inhaltsverzeichnis

<b>/</b>	<b>Grußwort der Geschäftsführung</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Die konkreten Schritte zu einer nachhaltigen PD</b>	<b>23</b>
	<b>Vorwort</b>	<b>5</b>	<b>4.1</b>	Identifizierung der wesentlichen Themen	24
<b>1</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>8</b>	<b>4.2</b>	Konkrete Ziele und erste Maßnahmen – intern diskutiert und abgestimmt	28
<b>2</b>	<b>Nachhaltigkeit bei der PD: Unsere Vision und Mission</b>	<b>9</b>	<b>4.3</b>	Wie wir Nachhaltigkeit bei der PD organisieren	32
<b>2.1</b>	Nachhaltigkeitsvision der PD	12	<b>5</b>	<b>Anhang: Ziele der PD-Nachhaltigkeitsstrategie</b>	<b>37</b>
<b>2.2</b>	Nachhaltigkeitsmission der PD	13	<b>6</b>	<b>Verzeichnisse</b>	<b>40</b>
<b>3</b>	<b>Wie lebt die PD das Thema Nachhaltigkeit?</b>	<b>14</b>		Abbildungsverzeichnis	40
<b>3.1</b>	Nachhaltigkeit bei der PD – unsere bisherigen Aktivitäten	15		Abkürzungsverzeichnis	40
<b>3.2</b>	Nachhaltigkeit bei der PD – unser Weg zur Strategie	21	<b>/</b>	<b>Kontakt</b>	<b>41</b>

# Grußwort der Geschäftsführung

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

am Anfang war der Wald – zumindest was die Nachhaltigkeit angeht. Eine der frühesten schriftlichen Konkretisierungen des Kernprinzips der Nachhaltigkeit findet sich in der kursächsischen Forstordnung von 1560:<sup>1</sup> Waldbesitzer und -arbeiter wurden darin angehalten, nicht mehr Holz zu nutzen als auf Dauer nachwachsen kann. Durch diese Selbstbeschränkung sollte die Versorgung von künftigen Generationen mit der natürlichen Ressource Holz sichergestellt werden.

Das Konzept der Nachhaltigkeit ist über die vergangenen Jahrhunderte weiter über die Forstwirtschaft hinausgewachsen. Es ist zu einem nahezu allgegenwärtigen Prinzip geworden – kaum eine Organisation oder ein Unternehmen, das sich heute nicht Nachhaltigkeit als elementaren Bestandteil seiner Corporate Social Responsibility auf die Fahnen geschrieben hat. Immer mehr Jahres- und Geschäftsberichte füllen sich mit eigenen Kapiteln zu diesem Thema.

<sup>1</sup> Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft: Das Prinzip der Nachhaltigkeit. <https://www.waldkulturerbe.de/wald-und-forstwirtschaft-in-deutschland/waldwirtschaft/das-prinzip-der-nachhaltigkeit/> [Zugriff am 25.02.2022].

Die Verbreitung des Prinzips ist unumwunden positiv zu bewerten. Entscheidend für seine Wirkung ist aber auch, dass es überall mit genügend Tiefgang umgesetzt wird. Als PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH wollen wir hier mit gutem Beispiel vorangehen. Wir haben uns daher entschieden, unsere bisherigen vielfältigen Initiativen für eine nachhaltige PD zu bewerten, zu ergänzen und zu strukturieren. Das Ergebnis ist die hier vorliegende Nachhaltigkeitsstrategie.

Wir geben uns damit eine Landkarte und einen Kompass für unseren Weg zu mehr Nachhaltigkeit. Wir setzen uns möglichst konkrete Ziele in vier wesentlichen Feldern: in unserer Beratungsarbeit, unserer internen Organisation, unserem Beschaffungswesen und unseren Arbeitsbedingungen. Wir etablieren erste Maßnahmenpakete und verteilen die Verantwortlichkeiten für deren erfolgreiche Umsetzung, Steuerung und Begleitung auf mehrere Schultern.

Natürlich wollen wir aus unseren Erfahrungen auch möglichst viele Empfehlungen für unsere Kundinnen und Kunden in der öffentlichen Verwaltung ableiten. In unserem neuen Markt-bereich Nachhaltigkeit, Umwelt und Klimaschutz bündeln wir daher seit diesem Jahr unsere Expertise. Wir entwickeln hier neue Lösungsansätze, wie Kommunen, Länder und der Bund ihr Potenzial, Deutschland nachhaltig zu gestalten, noch effektiver und effizienter heben können.

Am Ende steht der Dank. Diese Strategie ist ein Gemein-schaftsprodukt. Sie speist sich aus den kreativen Ideen und praxisnahen Anregungen von vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch von externen Partnerinnen und Partnern sowie unseren Gesellschaftern. Mit großem Engagement, Fachwissen und Leidenschaft hat sie die Arbeitsgruppe Nachhaltigkeitsstrategie zusammengetragen und zu einem einheitlichen Konzept verknüpft. Allen Mitwirkenden danken wir im Namen der PD ganz herzlich.

Und nun wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre!



Stéphane Beemelmans  
Geschäftsführer,  
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH



Claus Wechselmann  
Geschäftsführer,  
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

# Vorwort

Galt Nachhaltigkeit noch bis vor wenigen Jahren als Nischenthema, so ist sie durch das unermüdliche Engagement unzähliger Wissenschaftler:innen, engagierter Bürger:innen, Institutionen, Initiativen, Vereine und innovativer Unternehmen sowie vieler anderer mittlerweile zu einer bestimmenden Handlungsmaxime und – im besten Sinne – zu einer Selbstverständlichkeit geworden.

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), die Global Reporting Initiative (GRI) und viele weitere Rahmenwerke, Zertifizierungssysteme und Standards liefern mittlerweile die Grundlagen und Orientierung für die Verankerung von Nachhaltigkeit in Organisationen. Auch die PD berichtet seit 2012 jährlich über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten im Rahmen des DNK und hat Nachhaltigkeit in ihrem Beratungsportfolio fest verankert. Beispiele dafür sind der nachhaltige Bau von Krankenhäusern und Schulen, die Unterstützung bei der Etablierung von Klimaneutralität in Bundesministerien oder auch die Anwendung des Modells der Donut-Ökonomie in deutschen Kommunen.



Nachhaltigkeit als Unternehmensziel ist keine Option – es ist eine Notwendigkeit. Als privatrechtlich organisiertes Unternehmen, das zu 100 Prozent in öffentlicher Hand liegt, fühlen wir uns diesem Unternehmensziel umso mehr verpflichtet. Die PD ist ihrem Unternehmenszweck nach gemeinwohlorientiert und sollte es gerade deshalb auch in ihrem wirtschaftlichen Handeln sein.

Als Inhouse-Beratung der öffentlichen Hand haben wir eine große Strahlkraft in die öffentliche Verwaltung und somit die Verantwortung, mehr als nur Impulse zu setzen. Die Bedeutung einer kompetenten Inhouse-Beratung wurde auch im Koalitionsvertrag der Bundesregierung hervorgehoben. Dieser Verantwortung wollen wir gerecht werden – mit in die Zukunft gerichteten und professionellen Konzepten, progressiven Ideen und Lösungen für die Verwaltung von morgen. Dabei fühlen wir uns den im Rahmen der „Agenda 2030“ global abgestimmten „Sustainable Development Goals“ (SDGs) der Vereinten Nationen (UN) verpflichtet.



Unser Ziel ist es, Vorreiterin in einer nachhaltigen Beratungsbranche zu sein. Dabei zählen wir auf:

- / unsere Kundenorientierung, die nicht auf die Maximierung von Profiten ausgerichtet ist,
- / die Qualität und den Weitblick unserer Beratung, aber auch
- / unser nachhaltiges Handeln als Unternehmen.

In ebendiesem Geiste veröffentlichen wir unsere Nachhaltigkeitsstrategie. Es ist die erste Nachhaltigkeitsstrategie der PD und dafür umso ambitionierter. Um unsere ehrgeizigen Ziele zu erreichen, werden die dafür notwendigen Maßnahmen und Prozesse regelmäßig geplant, umgesetzt, hinterfragt und gegebenenfalls angepasst.

Ein PD-weit aufgestelltes Team steuert das Nachhaltigkeitsmanagement und stellt dessen Qualität sicher. Zu jedem Ziel werden Kennwerte entwickelt, die das Monitoring und die Steuerung der Ziele ermöglichen.

In die Umsetzung der Maßnahmen sind nahezu alle zentralen Unternehmensfunktionen inklusive Geschäftsleitung und -führung involviert. Das spiegelt die hohe Relevanz unserer Nachhaltigkeitsstrategie wider und ist Beleg dafür, dass wir eine echte Transformation in unserem Unternehmen anstreben, die auch gewohnte Verhaltensmuster hinterfragt. Das zeigt sich etwa an diesen beiden Zielen:

- / Ab 2022 macht die PD ihre Entwicklung im Bereich der Nachhaltigkeit transparent.
- / Bis 2025 werden die Dienstreise-Emissionen der PD um 50 Prozent reduziert.

Diese Nachhaltigkeitsstrategie soll unser Handeln zunächst bis 2027 leiten. Sie ist ambitioniert, inklusiv und divers – und reflektiert die Vielfalt der Perspektiven sowie die teilweise harten wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Realitäten innerhalb und außerhalb der PD.



Die Nachhaltigkeitsstrategie ist das Ergebnis eines vielschichtigen und inklusiven Prozesses, den einige Mitarbeiter:innen 2019 aus eigenem Antrieb heraus begonnen haben und der mit Unterstützung der Geschäftsführung vorangetrieben wurde.

Unter Einbeziehung der internen Zentralfunktionen, Kolleginnen und Kollegen sowie Gesellschafter haben wir seitdem eine Nachhaltigkeitsvision und -mission entwickelt, die die wesentlichen Themen für die PD entlang aller drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – Soziales, Ökonomie und Ökologie – identifiziert. Darauf aufbauend haben wir uns Ziele gesetzt und Maßnahmen entwickelt.

Herausgekommen ist ein Dokument, auf das wir als PD stolz sein können und auf dem wir uns trotzdem nicht ausruhen wollen. Es ist der Startschuss für das vertiefte Nachhaltigkeitsengagement der PD, das – ebenso wie die eigentliche Strategie – ab sofort kontinuierlich weiterentwickelt, ausgebaut und professionalisiert wird. Zu diesem Zweck ist künftig auch ein Nachhaltigkeitsmanagement-Team im Einsatz, um das Thema als integralen Bestandteil allen Handelns PD-weit zu koordinieren und zu steuern.

Auf den folgenden Seiten geben wir Ihnen und Euch tiefere Einblicke in den bisherigen Prozess der Entwicklung unserer Nachhaltigkeitsstrategie. Wir hoffen, damit die Neugier und Lust auf eine interessierte Begleitung unseres Wegs und für eine aktive Mitwirkung an der Umsetzung und Weiterentwicklung geweckt zu haben.

# Zusammenfassung

Mit ihrer Nachhaltigkeitsstrategie leistet die PD einen Beitrag zur Erfüllung der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und positioniert sich als Vorreiterin für eine nachhaltige Beratungsbranche. In der festen Überzeugung, dass jedes Unternehmen und jede Institution an einer nachhaltigen Gesellschaftsentwicklung mitwirken sollte und in dem Wissen, dass wir über unsere Arbeit eine in diesem Sinne große Wirkung im öffentlichen Sektor entfalten können, setzen wir uns insgesamt 50 Nachhaltigkeitsziele. Wir vertreten dabei ein ganzheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit, das die soziale, ökonomische und ökologische Dimension umfasst. Wir orientieren uns am nationalen und internationalen politischen Rahmen, insbesondere an der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und den Sustainable Development Goals (SDGs).

Unsere Strategie fußt auf unseren eigenen Erfahrungen in der Beratungsarbeit sowie den Anregungen unserer Mitarbeitenden, Gremien und Gesellschafter. Wir haben in vier Bereichen elf wesentliche Themen identifiziert, die im Mittelpunkt der PD-Nachhaltigkeitsstrategie stehen und die wir jeweils mit konkreten Zielen unterlegen (siehe Abschnitt 5):

/ Im Bereich „**Kerngeschäft**“ geben wir uns einen Nachhaltigkeits-Code-of-Conduct, bauen unsere Kundenprojekte mit Nachhaltigkeitsfokus aus, etablieren eine interne Wirkungsmessung und reduzieren den CO<sub>2</sub>e-Ausstoß<sup>2</sup> unserer Dienstreisen.

<sup>2</sup> Um die Wirkung von anderen Treibhausgasen, wie Methan und Lachgas, mit der von CO<sub>2</sub> vergleichbar zu machen, wird diese in CO<sub>2</sub>-Äquivalente (CO<sub>2</sub>e) umgerechnet.

- / Im Bereich „**Beschaffung**“ entwickeln wir eine Richtlinie mit verbindlichen Umwelt- und Sozialkriterien.
- / Mit Blick auf den Bereich „**Arbeitsbedingungen**“ sollen zum Beispiel ab Ende 2022 alle am Bewerbungsprozess Beteiligten soweit geschult werden, dass Bewerbungsprozesse diskriminierungsfrei verlaufen und Stereotypen vermieden werden.
- / Im Bereich „**Interne Organisation**“ etablieren wir ein Nachhaltigkeitsmanagement, schaffen neue Möglichkeiten für Mitarbeitendenengagement und gehen weitere nachhaltige Partnerschaften ein.

Um Nachhaltigkeitsstrategie und -management stetig weiterzuentwickeln und zu überprüfen, etablieren wir ein effizientes Governance-System mit einem Lenkungsgremium, einem Expertinnen- und Expertenpool sowie einem Sounding Board zur fachlichen Beratung.

Ganz besonders setzen wir auch in Zukunft auf die Einbindung und das Engagement der Mitarbeitenden der PD und ihrer Stakeholder – Nur gemeinsam können wir das große Potenzial für mehr Nachhaltigkeit im öffentlichen Sektor heben.





# Nachhaltigkeit bei der PD: Unsere Vision und Mission

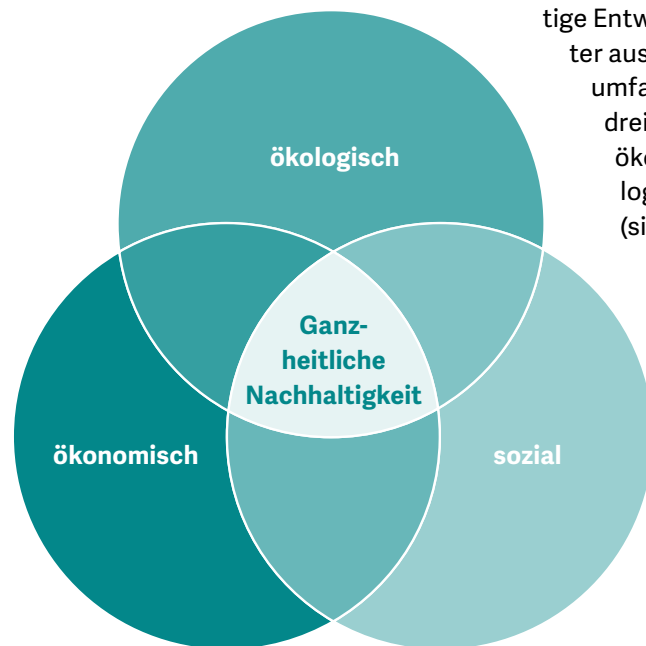
## Ganzheitliche Nachhaltigkeit – Überblick über den normativen Rahmen

Die PD orientiert sich an einem ganzheitlichen Konzept der Nachhaltigkeit, wie es erstmals im Bericht der Brundtland-Kommission von 1987 öffentlichkeitswirksam auf globaler Ebene definiert wurde:

*„Dauerhafte (nachhaltige) Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“<sup>3</sup>*

<sup>3</sup> Im englischen Original: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“ United Nations 1987: Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development („Brundtland Report“), S.37, abgerufen am 07.12.2021.

**Abbildung 1:**  
**Die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit**



Seither sind sowohl auf internationaler als auch auf nationaler und regionaler Ebene Nachhaltigkeitsstrategien entstanden, die diese Definition aufgegriffen und Ziele sowie Maßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung immer detaillierter ausgearbeitet haben. Sie umfassen dabei in der Regel drei Dimensionen: soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit (siehe Abbildung 1).

Auf internationaler Ebene bilden die Sustainable Development Goals das zentrale Leitbild für globale Nachhaltigkeit. Sie schreiben 17, miteinander in Wechselwirkung stehende Ziele (von Armutsbekämpfung über hochwertige Bildung bis hin zu bezahlbaren erneuerbaren Energien) fest und versehen sie mit konkreten Indikatoren, an denen sich nationale Aktionspläne orientieren sollen. Die „Agenda 2030“ betont die zentrale Rolle der Unternehmen bei der Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele.

Auf europäischer Ebene wurde erstmals im Jahr 2001 eine gemeinsame umfassende Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet, die 2019 mit dem Vorschlag der Europäischen Kommission für einen European Green Deal konkretisiert wurde. Er sieht neben vielen umwelt- und innovationspolitischen Initiativen auch die soziale Dimension über einen „Just Transition“-Baustein vor.

2002 hat die Bundesregierung erstmals eine Strategie für nachhaltige Entwicklung verabschiedet. Sie wurde 2016 als „Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie“ weiterentwickelt und zuletzt im März 2021 in aktualisierter Form beschlossen.<sup>4</sup> Sie beschreibt detailliert auf mittlerweile 387 Seiten, wie Deutschland bis wann welchen Beitrag zur Umsetzung der Sustainable Development Goals leisten möchte. So wird beispielsweise dargestellt, wie die Energiewende in Deutschland zum Klimaschutz beitragen soll.

In diesen, sich stetig weiterentwickelnden normativen Rahmen ordnen sich auch eine für die PD abgeleitete Nachhaltigkeitsstrategie sowie ein darauf abgestimmtes Nachhaltigkeitsmanagementsystem ein (siehe Abbildung 2). Sie formulieren ein Leitbild, Ziele und Maßnahmen, die im Hinblick auf übergeordnete gesamtgesellschaftliche Ziele und Indikatoren anschlussfähig sind. Kurz und prägnant zusammengefasst gibt sich die PD daher nachfolgende, ganzheitliche Vision und Mission, die unter aktiver Beteiligung der Mitarbeitenden, der Geschäftsleitung, der Geschäftsführung, des Aufsichtsrats und der Gesellschafter entstanden sind.

<sup>4</sup> Bundesregierung (2021): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie, <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/nachhaltigkeitsstrategie-2021-1873560>, abgerufen am 07.12.2021.



Abbildung 2:  
Normativer Rahmen  
für die Nachhaltigkeitsstrategie  
der PD



## Nachhaltigkeitsvision der PD

### Die PD erzielt nachhaltige Veränderungen

Als kompetente Partnerin der Verwaltung setzt sich die PD für eine sozial gerechte, ökonomisch sichere und ökologisch tragfähige Zukunft ein. Dem Gemeinwohl verpflichtet, gestalten wir mit unseren öffentlichen Kunden und Kundinnen sowie Gesellschaftern den nachhaltigen Wandel.

Gemeinsam setzen wir die „Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie“ um, leisten einen umfassenden Beitrag zur Klimaneutralität Europas und zur Umsetzung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen.



## Nachhaltigkeitsmission der PD

### Wir leben Nachhaltigkeit

Im Arbeitsalltag eine Selbstverständlichkeit, im Projektgeschäft ein zentraler Baustein ist die ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit fest in unserer Unternehmenskultur verankert. Die Umsetzung und Weiterentwicklung unserer PD-Nachhaltigkeitsstrategie steht dabei im Mittelpunkt unseres internen Engagements. Die Ideen jeder und jedes Einzelnen sind die Basis unseres Erfolges.



### Wir denken weiter

Als innovatives Beratungsunternehmen leisten wir auf strategischer, operativer und wissenschaftlicher Ebene unseren Beitrag zur stetigen Weiterentwicklung umfassender Nachhaltigkeitsansätze in Deutschland. Wir brechen aus bewährten Denkmustern aus, setzen Impulse zur Veränderung und werden damit unserer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht. Hierfür integrieren wir mit ganzheitlichem Blick alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit.

### Wir gestalten gemeinsam

Nachhaltigkeit fußt für uns auf einem fortwährenden Dialogprozess. Mit internen und externen Formaten wie Foren, Workshops und Sounding Boards stärken wir den Austausch mit nationalen und internationalen Nachhaltigkeitszielen, entwickeln Lösungsansätze und begleiten Umsetzungswege.

Wir verbinden Menschen.  
Wir verbinden Ideen mit Lösungen.  
Wir verbinden Bewährtes mit Innovation.



# ***Wie lebt die PD das Thema Nachhaltigkeit?***

Beim Thema Nachhaltigkeit fangen wir nicht bei null an. Vielmehr können wir auf langjährige Initiativen und Maßnahmen zurückgreifen. Die Arbeitsgruppe (AG) Nachhaltigkeit der PD greift diese bisherigen Aktivitäten bei der Gestaltung eines strukturierten Managementsystems auf.



## **Nachhaltigkeit bei der PD – unsere bisherigen Aktivitäten**

Die PD ist als Beteiligungsunternehmen des Bundes unter der Beteiligungsverantwortung des Bundesministeriums der Finanzen den Nachhaltigkeitszielen des Bundes verpflichtet. Um ihrer Vorbildfunktion als Unternehmen, das sich zu 100 Prozent in öffentlicher Hand befindet, Rechnung zu tragen, veröffentlicht die PD bereits seit 2012 jährlich die Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) und legt damit ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten gemäß den dort definierten Kriterien offen. Darüber hinaus hat die PD in den Jahren 2020 und 2021 das Thema Nachhaltigkeit in ihre Markenleitsätze aufgenommen.

Die PD engagierte sich in der Vergangenheit bereits über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus für eine nachhaltige Entwicklung. Hierbei ist unter anderem die finanzielle Unterstützung sozialer und ökologischer Initiativen (z. B. der Förderverein Kinder- und Jugendhospiz Düsseldorf e. V.) zu nennen, die in Form einer Unternehmensspende und über ein Mehrheitsvotum der Belegschaft erfolgte.

Darüber hinaus wurden unterschiedliche Themen der ökologischen Nachhaltigkeit im Rahmen von freiwilligen Teamevents thematisiert und durch direkten praktischen Einsatz umgesetzt (z. B. das Pflanzen von Bäumen, das Errichten von Totholzhecken und die Müllbeseitigung in naturnahen Räumen).

Neben den punktuellen, oben genannten Aktionen außerhalb der direkten PD-Geschäftstätigkeit gab es in der Vergangenheit interne Ansatzpunkte, die Nachhaltigkeit des Unternehmens zu stärken.

Als zentrale Themen wurden hierbei im Wesentlichen die folgenden Bereiche betrachtet (zur weiteren Erläuterung bitte die Infokästen beachten):

- / der Papier- und Stromverbrauch,
- / die Reisetätigkeit und
- / die Abfalltrennung beziehungsweise -entsorgung.



Die PD berät ihre Kunden und Kundinnen bereits heute in vielfältiger Weise zu Chancen und Herausforderungen im Themenfeld Nachhaltigkeit: von der Erarbeitung von Nachhaltigkeitsstrategien über die Durchführung von Klimaschutz-Audits bis hin zur Konzeption von Förderprogrammen des Bundes, die beispielsweise aus dem „Klimaschutzprogramm 2030“ hervorgegangen sind.

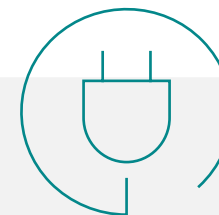
Darüber hinaus besteht eine Initiative zur Erarbeitung grundlegender Nachhaltigkeitsstandards für das Management aller Projekte der PD.



## Papierverbrauch

Zur Reduzierung des Papierverbrauchs wurden Rahmenbedingungen geschaffen, die das papierlose Arbeiten ermöglichen. Dazu zählen flächendeckendes WLAN in den Räumlichkeiten der PD, Aufrufe zum sparsamen Umgang mit Papier und die Digitalisierung von internen Prozessen.

Die jährliche Erfassung konnte bereits einen erheblichen Rückgang des Papierverbrauchs feststellen: Der Pro-Kopf-Papierverbrauch wurde zwischen 2016 und 2019 um etwa 50 Prozent reduziert.



## Stromverbrauch

Aufgrund der gemeinschaftlichen Nutzung von Büroimmobilien und der Anmietung von Geschäftsräumen ist die Erfassung des Stromverbrauchs der PD nicht vollständig möglich gewesen. Der Anteil, den die PD selbst bestellt (z. B. Bürobeleuchtung, Arbeitsmittel oder Küchenmaschinen), wird zu 100 Prozent durch den Einsatz erneuerbarer Energien gedeckt.

Gleichzeitig bemüht sich die PD, den Verbrauch stets zu reduzieren. Im Jahr 2019 wurde ein Energieaudit (gemäß DIN EN 16247) für die Büroräumlichkeiten durchgeführt, aus dem sich erste Ansätze zur energetischen Optimierung ergaben, die teilweise schon umgesetzt wurden. Zudem wird bei der Beschaffung von Geräten stets ein geringer Energieverbrauch angestrebt.

Der Anteil des durch die Vermieter:innen bestellten Stroms (z. B. Aufzugsanlage, Lüftungsanlage, Treppenhausbeleuchtung) wird nach Quadratmetern Bürofläche für die gesamten Bürokomplexe umgelegt, sodass die PD weder eine individuelle Verbrauchsgröße kennt, noch einen Einfluss auf die Energieart hat.



## Reisetätigkeit

Aufgrund der deutschlandweiten Tätigkeit der PD ist der Arbeitsalltag der Beraterinnen und Berater mit Reiseaktivitäten verbunden. Die PD hat in ihrer Reiserichtlinie festgelegt, dass Zug- gegenüber Flugreisen stets zu bevorzugen sind und Dienstreisen stets auf ihre Notwendigkeit hin geprüft werden sollen.

Darüber hinaus verfolgt die PD eine Regionalisierungsstrategie, nach der durch die Eröffnung weiterer Betriebsstätten die Reiseentfernungen verringert werden sollen. Die aus den Reiseaktivitäten resultierenden Treibhausgas-Emissionen (THG-Emissionen) konnten zum Teil erhoben werden. Allerdings waren die Daten bisher noch unvollständig. Im Zuge der Umstellung des Reisebuchungssystems auf ATLATOS können die Reisekilometer nach Transportmittel unterteilt in Zukunft vollständig erfasst werden.

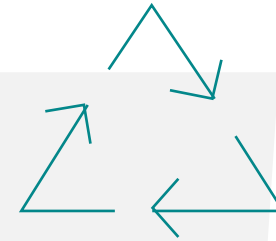
Ungeachtet dessen bemüht sich die PD bereits heute, die Treibhausgas-Emissionen, die durch Dienstreisen verursacht werden, zu beschränken. Darüber gewährt die PD allen Mitarbeitenden einen monatlichen Zuschuss für Tickets zur Nutzung des regionalen öffentlichen Personennahverkehrs

## Abfalltrennung und -entsorgung

In den Büroräumen wie auch den Teeküchen der PD stehen verschiedene Behälter zur Abfalltrennung zur Verfügung. Darüber hinaus setzt sich die PD für den Weiterverkauf (und damit eine Nachnutzung) von ausrangierter IT-Hardware ein. Genutzte Toner-Hüllen werden grundsätzlich gesammelt und zum Recycling an die Hersteller übergeben.

Um die Nutzung von (Plastik-)Trinkflaschen zu vermeiden, hat die PD zudem Wasserspender an allen Standorten und Büros aufgestellt, die die Mitarbeitenden mit gekühltem, gefiltertem und bei Bedarf gesprudelm Wasser versorgen.

Die PD erfasst die Mengen der insgesamt anfallenden Abfälle derzeit nicht. Aufgrund der Mietsituationen (siehe oben) kann die Gesamtmenge derzeit nicht ermittelt werden.





## Nachhaltigkeit bei der PD – unser Weg zur Strategie

Obgleich die PD bereits verschiedene Initiativen im Bereich der Nachhaltigkeit angestoßen und teils schon umgesetzt hat, fehlte es bisher an einer strukturierten umfassenden Herangehensweise, um die Nachhaltigkeitsleistung der PD zu optimieren.

Dazu zählen

- / eine übergeordnete Nachhaltigkeitsstrategie, die die für die PD wesentlichen Themen aufgreift und konkrete Ziele definiert,
- / die Festlegung von Kennzahlen sowie
- / ein systematisches Reporting und Controlling der abgeleiteten Maßnahmen.



Im Rahmen einer unternehmensweiten Tagung bildete sich 2019 aus einer Initiative von Mitarbeitenden heraus eine Arbeitsgruppe, die die Systematisierung der Nachhaltigkeitsleistung der PD aufgegriffen hat.

Die Geschäftsführung hat die Bedeutung einer Nachhaltigkeitsstrategie nach kurzer Zeit für so elementar befunden, dass die AG Nachhaltigkeit am 24. April 2020 den Auftrag erhielt, ein leistungsfähiges Nachhaltigkeitsmanagementsystem zu entwickeln und zu implementieren.

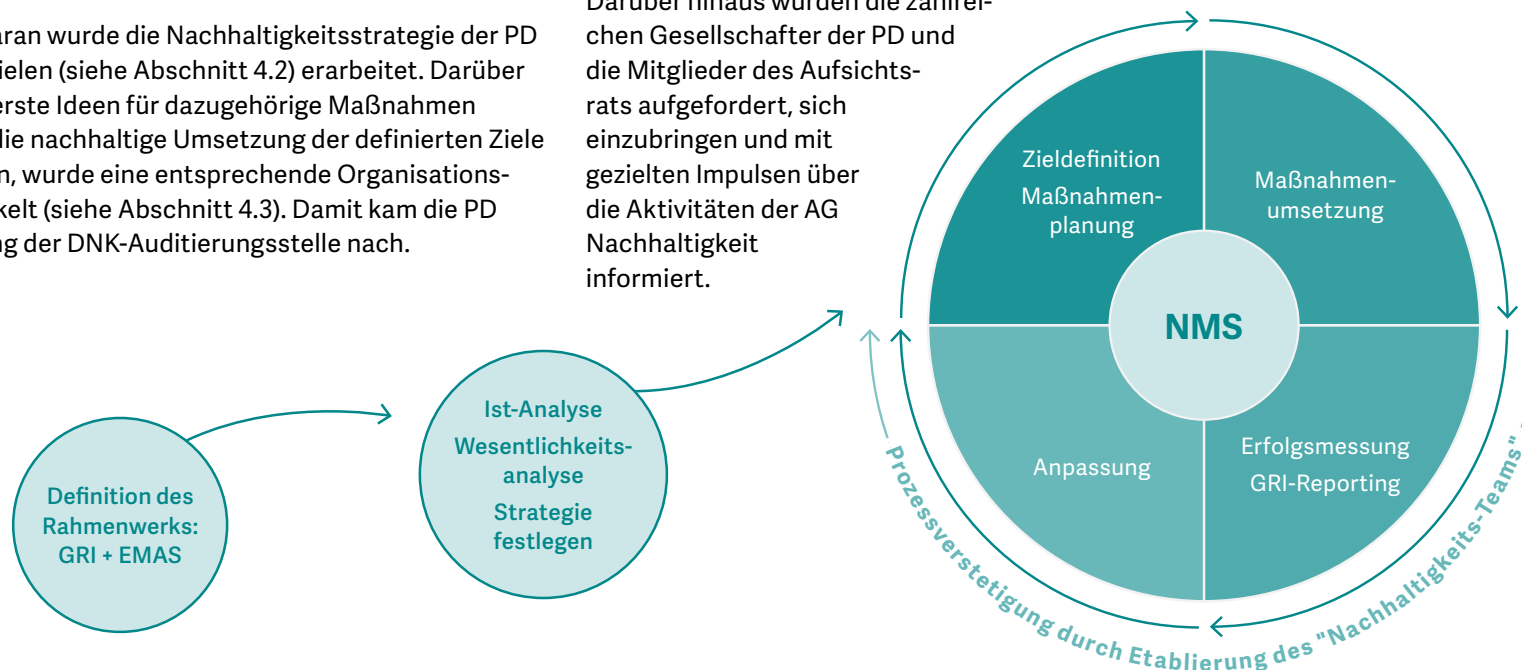
Zunächst erfasste die AG Nachhaltigkeit den bisherigen Stand der Nachhaltigkeitsaktivitäten im Rahmen einer Ist-Analyse (siehe Abbildung 3). Daraufhin wurden zum einen relevante Nachhaltigkeitsthemen im Hinblick auf ihren Einfluss auf die PD und zum anderen die Einflussmöglichkeiten der PD auf die Gesellschaft durch die Mitarbeitenden und Gesellschafter bewertet. So wurden die wesentlichen Themen für die PD (siehe Abschnitt 4.1) identifiziert.

Im Anschluss daran wurde die Nachhaltigkeitsstrategie der PD mit konkreten Zielen (siehe Abschnitt 4.2) erarbeitet. Darüber hinaus wurden erste Ideen für dazugehörige Maßnahmen abgeleitet. Um die nachhaltige Umsetzung der definierten Ziele zu gewährleisten, wurde eine entsprechende Organisationsstruktur entwickelt (siehe Abschnitt 4.3). Damit kam die PD einer Empfehlung der DNK-Auditierungsstelle nach.

Die Arbeitstreffen und -ergebnisse der AG Nachhaltigkeit waren stets für alle Mitarbeitenden der PD zugänglich und offen. In regelmäßigen Terminen wurden Zwischenstände und -ergebnisse mit der Geschäftsführung diskutiert. Alle Mitarbeitenden wurden durch regelmäßige Informationen, in Umfragen, mit Workshops und mit strukturierten Beteiligungsprozessen zur Mitwirkung eingeladen.

Darüber hinaus wurden die zahlreichen Gesellschafter der PD und die Mitglieder des Aufsichtsrats aufgefordert, sich einzubringen und mit gezielten Impulsen über die Aktivitäten der AG Nachhaltigkeit informiert.

**Abbildung 3:**  
Aufbau und kontinuierlicher Prozess eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems





# ***Die konkreten Schritte zu einer nachhaltigen PD***

Bei unserer strategischen Arbeit haben wir uns an den Schritten orientiert, die etwa von der Global Reporting Initiative und dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex für den Aufbau und den kontinuierlichen Prozess eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems empfohlen werden.

## Identifizierung der wesentlichen Themen

Für die PD als mittelständisches Beratungsunternehmen der öffentlichen Hand bieten sich sowohl nach innen als auch nach außen gerichtete Ansatzpunkte, um zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Um die relevanten Handlungsfelder zu identifizieren und die Nachhaltigkeitsstrategie damit möglichst effektiv auszurichten, wurde eine umfassende Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt.

Den Vorgaben der GRI und des DNK folgend, wurden sowohl die Chancen und Risiken berücksichtigt (Outside-in-Ansatz), die sich für die PD aus dem Umgang mit Nachhaltigkeitsaspekten ergeben, als auch die Auswirkung der Geschäftstätigkeit auf die drei Nachhaltigkeitsdimensionen betrachtet (Inside-out-Ansatz).<sup>5</sup>



Aus der Analyse der wechselseitigen Einflüsse und als Ergebnis eines breit angelegten Beteiligungsprozesses wurden schließlich elf wesentliche Themen identifiziert, die nun im Mittelpunkt der Nachhaltigkeitsstrategie der PD stehen.

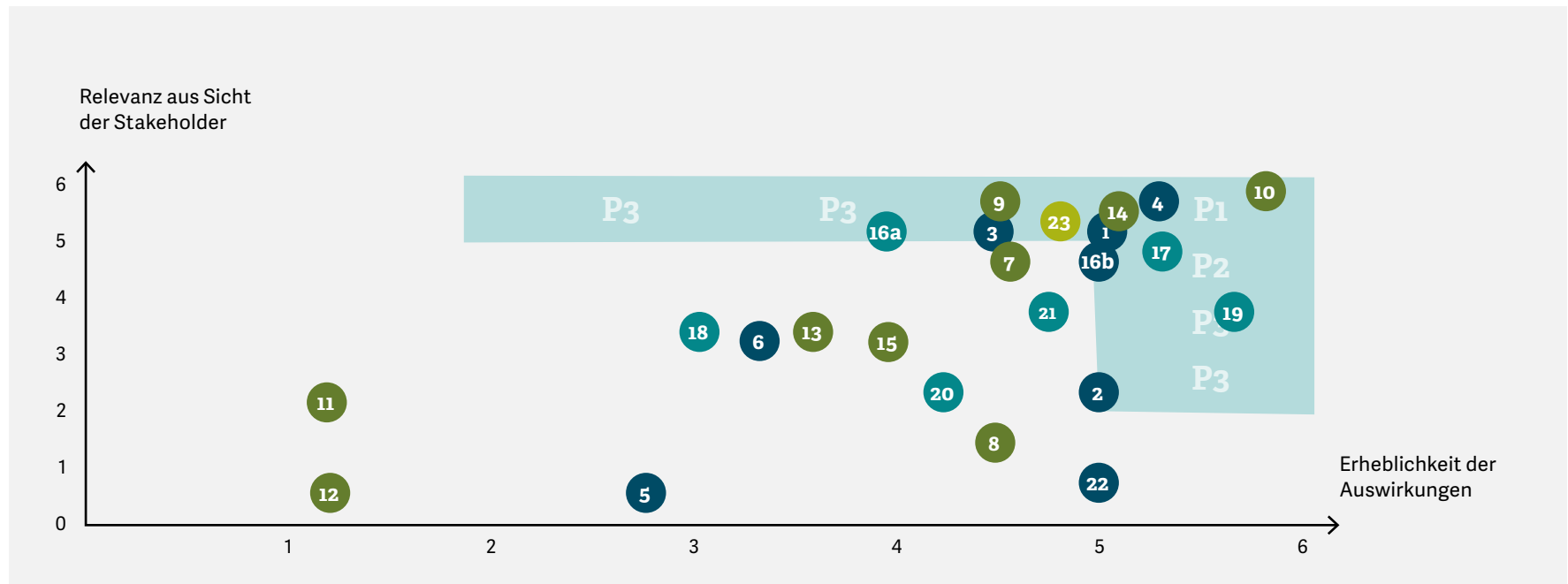
<sup>5</sup> In seinem „Doppelte(n) Wesentlichkeitsverständnis“ fasst der Rat für Nachhaltige Entwicklung die „Outside-in-Perspektive“ als „Nachhaltigkeitsthemen, die mit Chancen oder Risiken für den Geschäftsverlauf, den Jahresabschluss oder die Lage des Unternehmens (Unternehmensrelevanz) verbunden sind“. Hierzu zählen Einwirkungen auf das Unternehmen, wie zum Beispiel gesellschaftlicher Wertewandel, geänderte Mobilitätsbedürfnisse und politische Regulierungen. Die „Inside-out-Perspektive“ ist nach dem Rat für Nachhaltige Entwicklung definiert als „Nachhaltigkeitsthemen, auf welche sich die Geschäftstätigkeit, Geschäftsbeziehungen sowie Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens, wahrscheinlich entweder positiv oder negativ, auswirken (Nachhaltigkeitsrelevanz)“. Hierunter fallen unter anderem Betrachtungen der CO<sub>2</sub>-Emissionen, der Geschlechtergleichstellung und des Arbeitsschutzes (s. auch Rat für Nachhaltige Entwicklung (2020): [Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex](#)).



## Identifizierung wesentlicher Themen

- 1.** Zunächst wurden für die PD potenziell wesentliche Themen in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit durch die AG Nachhaltigkeit identifiziert. Hierzu wurde eine Ist-Analyse anhand der GRI-Indikatoren durchgeführt, die die bisherige Nachhaltigkeitsberichterstattung betrachtet sowie eine Best-Practice-Analyse durchgeführt.
- 2.** Die potenziell wesentlichen Themen wurden von der AG Nachhaltigkeit bewertet und zwar in zweifacher Hinsicht:  
/ Welchen Einfluss haben sie auf die PD (outside in)?  
/ Und welche Einflussmöglichkeiten bieten sie der PD (inside out)?
- 3.** Im Anschluss daran waren die Mitarbeitenden dazu aufgerufen, die identifizierten Themen anhand ihrer Bedeutung für die PD zu priorisieren.
- 4.** Im nächsten Schritt wurden die Gesellschafter der PD einbezogen und darum gebeten, die potenziellen Auswirkungen der PD-Geschäftstätigkeit zu benennen, Chancen und Risiken für die PD zu identifizieren und die Relevanz der potenziell wesentlichen Themen zu bewerten.
- 5.** Als Ergebnis bildet die Wesentlichkeitsmatrix (siehe Abbildung 3) die Erheblichkeit der Auswirkungen (inside out und outside in) und die Bewertung der Stakeholder ab. Im Fokus der Nachhaltigkeitsstrategie stehen die Themen, die bezüglich ihrer Erheblichkeit und aus Sicht der Stakeholder als besonders relevant bewertet wurden.

**Abbildung 4:**  
Verortung der potenziell wesentlichen Themen in der Wesentlichkeitsmatrix<sup>6</sup>



<sup>6</sup> Prio-1-Themen (P1) sind solche, die mindestens 5 von 6 Punkten in beiden Kategorien erreichten. Prio-2-Themen (P2) erreichten mindestens 4 Punkte in einer und mindestens 5 Punkte in der anderen Kategorie. Prio-3-Themen (P3) bekamen mindestens 2 beziehungsweise 5 Punkte.

## Sozial-gesellschaftlich

Sicherung sozialer Zusammenhalt und Wohlergehen

- 1 Gesellschaftlich-soziale Mitarbeitenden-initiativen, -engagement und -sensibilisierung
- 2 Gesellschaftlich-soziale Firmeninitiativen und -spenden
- 3 Sozialverträgliche Beschaffung (u. a. fairer Handel)
- 4 Beachtung ethisch-sozialer Gesichtspunkte bei Beratungsleistungen und Geschäftspraktiken
- 5 Datenschutz
- 6 Compliance und Antikorruption
- 16b Diversität, Chancengleichheit, Anti-Diskriminierung

## Ökologisch

Sicherung globaler Ressourcen

- 7 Ökologische Mitarbeitendeninitiativen, -engagement und -sensibilisierung
- 8 Ökologische Firmeninitiativen und -spenden
- 9 Umweltverträgliche Beschaffung
- 10 Beachtung ökologischer Gesichtspunkte bei Beratungsleistungen und Geschäftspraktiken
- 11 Abfall und Recycling
- 12 Wasser und Abwasser
- 13 THG-Emissionen an den Standorten
- 14 THG-Emissionen bei Dienstreisen
- 15 Einsatz erneuerbarer Energien

## Ökonomisch

Sicherung des unternehmerischen Erfolges

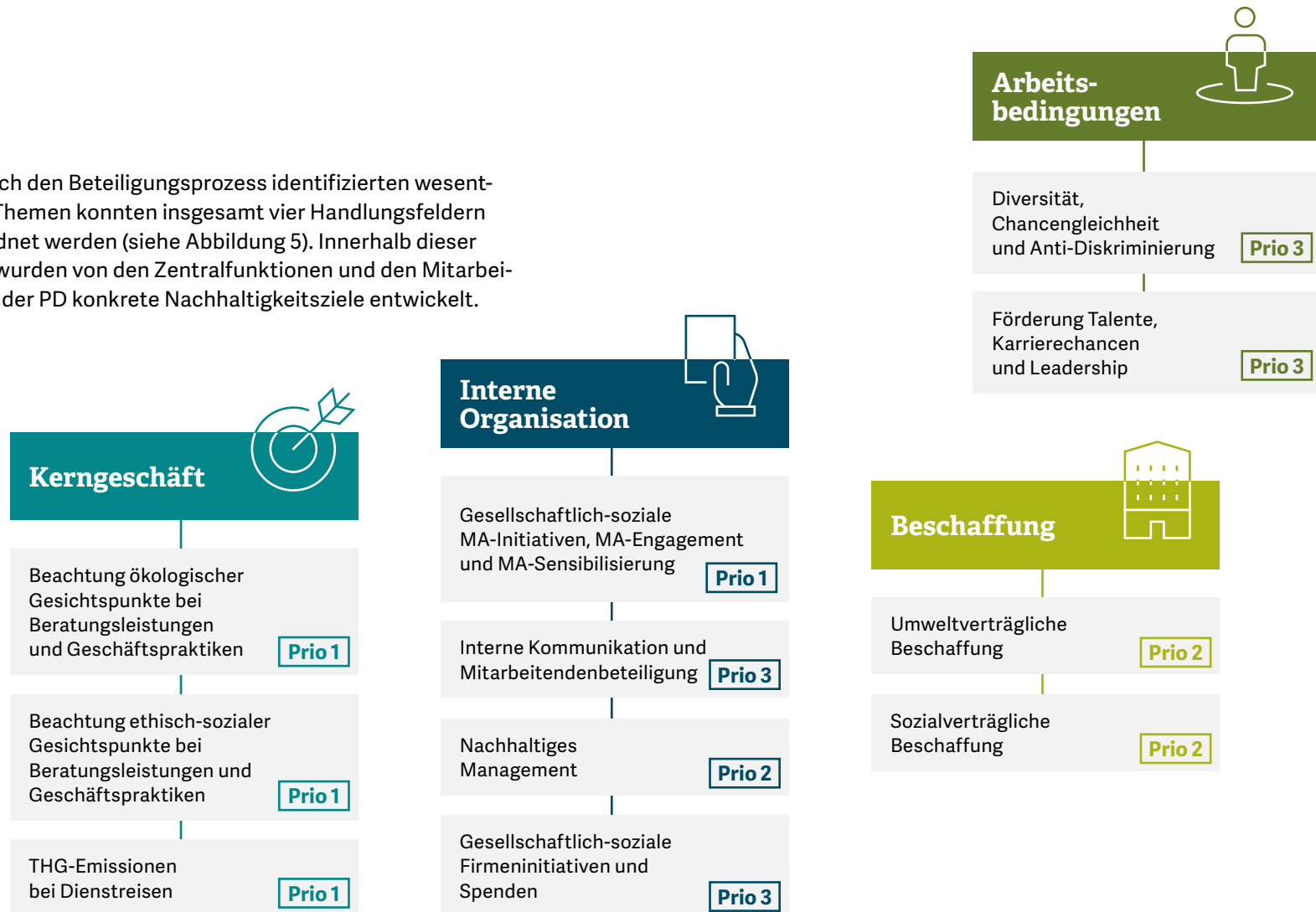
- 16a Diversität, Chancengleichheit und Anti-Diskriminierung (Geschlecht, sexuelle Orientierung, Behinderung, Ethnie, Alter, Familienstand)
- 17 Förderung Talente, Karrierechancen und Leadership
- 18 Arbeitnehmendenschutz und Gesundheitsförderung
- 19 Interne Kommunikation und Mitarbeitendenbeteiligung
- 20 Vergütung und Sozialleistungen
- 21 Innovationen und Innovationskultur
- 22 Dialog und Zusammenarbeit mit Stakeholdern

## Nachhaltiges Management

- 23 Rahmen und Strukturen für verantwortungsvolle Unternehmensführung



Die durch den Beteiligungsprozess identifizierten wesentlichen Themen konnten insgesamt vier Handlungsfeldern zugeordnet werden (siehe Abbildung 5). Innerhalb dieser Felder wurden von den Zentralfunktionen und den Mitarbeitenden der PD konkrete Nachhaltigkeitsziele entwickelt.



**Abbildung 5:**  
Elf wesentliche Themen in vier Handlungsfeldern

## Konkrete Ziele und erste Maßnahmen – intern diskutiert und abgestimmt

Die wesentlichen Themen wurden mit den Mitarbeitenden, den Leitungen der Zentralfunktionen und der Geschäftsführung der PD präzisiert. Dabei wurden zu jedem Thema zunächst Ziele erarbeitet und im Anschluss daran initiale Maßnahmen definiert.

Insgesamt wurden in Workshop-Formaten mit den zuständigen Organisationseinheiten 50 „smarte“ Ziele<sup>7</sup> formuliert (siehe Kapitel 5) sowie erste Maßnahmen zum Erreichen dieser Ziele entwickelt. Die Ergebnisse der Workshops wurden aufbereitet und allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Auf einem Online-Whiteboard konnten diese die Ziele und Maßnahmen kommentieren und ergänzen. Viele Mitarbeitende haben ihre Meinung eingebracht und mit Punkten die Priorität einiger Ziele hervorgehoben.

<sup>7</sup> Das SMART-Konzept für Ziele besagt, dass diese spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert sein sollen, um eine Erfolgskontrolle der Zielerreichung zu ermöglichen.



Die Ergebnisse der Mitarbeitenden-Beteiligung wurden der pro Ziel benannten zuständigen Abteilung mitgeteilt. Viele der neuen Ideen für weitere Ziele und Maßnahmen wurden aufgegriffen und werden nun von den zuständigen Personen umgesetzt.



### Die 10 Ziele im Bereich Kerngeschäft betreffen unter anderem:

- / Nachhaltigkeits-Code-of-Conduct
- / Kundenprojekte im Feld Nachhaltigkeit
- / Wirkungsmessung
- / Verringerung der Treibhausgas-Emissionen bei Dienstreisen

Die nachhaltige Gestaltung unseres Kerngeschäfts genießt höchste Priorität. Deshalb haben wir uns unter anderem das Ziel gesetzt, bis Mitte 2022 einen Nachhaltigkeits-

Code-of-Conduct zu definieren, der in allen Projekten angewendet werden soll. Auch haben wir uns klare Ziele dahingehend gesetzt, wie viele Kundenprojekte wir im Themenfeld „Nachhaltige Entwicklung“ umsetzen wollen. Bei Dienstreisen ist es unser erklärtes Ziel, die Treibhausgas-Emissionen zu reduzieren.

In der internen Organisation wollen wir das Thema Nachhaltigkeit fest im Management verankern. So ist neben der Sensibilisierung für das Thema in Regel-Meetings besonders die Ausschreibung einer eigenen Stelle für das Nachhaltigkeitsmanagement zentral. Um unserer gesellschaftlich-sozialen Verantwortung nachzukommen, ist es uns wichtig, Firmeninitiativen und Spenden weiter auszubauen sowie das Engagement unserer Mitarbeitenden zu fördern und zu intensivieren, indem sie sich im Rahmen der Arbeitszeit für gemeinnützige Projekte einsetzen können.



### Die 7 Ziele im Bereich interne Organisation betreffen unter anderem:

- / Stelle für Nachhaltigkeitsmanagement schaffen
- / Engagement der Mitarbeitenden ermöglichen und ausbauen
- / Nachhaltigkeitspartnerschaften eingehen

Bis Ende 2022 möchten wir eine Beschaffungsrichtlinie entwickeln, die verbindliche Umwelt- und Sozialkriterien definiert. Dabei betrachten wir den Beschaffungsprozess ganzheitlich und berücksichtigen zahlreiche Aspekte – von der Auswahl einer neuen Liegenschaft bis zur Verwendung von nach den Kriterien nachhaltiger Forstwirtschaft zertifizierten Papiers. Ein Konzept für nachhaltige Firmenveranstaltungen wird bereits entwickelt und ein Energieleitfaden soll Mitarbeitenden künftig Orientierung im ressourcenschonenden Umgang mit Strom und Wärme bieten.



### Die 23 Ziele im Bereich Beschaffung betreffen unter anderem:

- / Nachhaltige Büros
- / Saisonale, regionale und biologische Verpflegung
- / Nachhaltige Veranstaltungen

den künftig Orientierung im ressourcenschonenden Umgang mit Strom und Wärme bieten.

In der Rolle als Arbeitgeberin ist es der PD sehr wichtig, ihren Beschäftigten ein gesundes und ansprechendes Arbeitsumfeld zu bieten. Dazu zählt für uns Transparenz, nicht nur bezogen auf das Gehalt, sondern auch im Hinblick auf Arbeitszeitmodelle und individuelle Karrierewege. Von der diskriminierungsfreien Bewerbung bis zum Einbezug persönlicher Ziele in die Projektauswahl möchten wir unsere Prozesse optimieren, Chancen eröffnen und Entwicklungspfade aufzeigen.



### Die 10 Ziele im Bereich Arbeitsbedingungen betreffen unter anderem:

- / Erhöhte Gehaltstransparenz
- / Diskriminierungsfreier Bewerbungsprozess
- / Beschwerdestelle eingerichtet

In den Workshops mit den Leitungen der Zentralfunktionen und der Geschäftsführung wurden auch bereits erste Maßnahmen entwickelt, die zur Erreichung der gesetzten Ziele beitragen. So wurde beispielsweise zur Verringerung des Papierverbrauchs beschlossen, die Anzahl der Visitenkarten zu reduzieren, die jeder und jedem Mitarbeitenden zu Beginn der Tätigkeit zur Verfügung gestellt werden.

Um die Mitarbeitenden für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren, wurde als Maßnahme beschlossen, das Thema ab 2022 im monatlichen Onboarding neuer Mitarbeitender aufzunehmen. Weitere Maßnahmen werden nun von den verantwortlichen Stellen entwickelt, um die Ziele innerhalb der gesetzten Fristen zu erreichen.



## Wie wir Nachhaltigkeit bei der PD organisieren

Unser Nachhaltigkeitsmanagement ist ein lebendes System. Wir haben die Nachhaltigkeitsstrategie in einem mehrjährigen Prozess erstellt und 2022 erstmals veröffentlicht. Sie soll ab 2022 gelten und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Spätestens nach fünf Jahren wollen wir prüfen, ob weiterhin eine „Nachhaltigkeitsstrategie“ für die PD benötigt wird oder ob Anpassungen und Weiterentwicklungen direkt über das Managementsystem erfolgen können. Die Bestandteile wie Ziele, Maßnahmen und Prozesse werden regelmäßig geplant, umgesetzt, hinterfragt und gegebenenfalls angepasst. Wir arbeiten dabei unter Anwendung agiler Methoden und Arbeitsweisen und folgen dem P-D-C-A-Zyklus (Plan-Do-Check-Act-Zyklus, siehe Abbildung 3).

Da Nachhaltigkeit ein komplexes Gebiet ist, sollen die einzelnen Themen systematisch priorisiert werden, um in den prioritären Bereichen zuerst Verbesserungen zu erzielen. Wir streben eine stetige Optimierung unserer Nachhaltigkeitsauswirkungen an. Erweiterungen und Vertiefungen unserer Themen sind daher durchaus realistische Optionen.

Zentrale Bestandteile in unserem Nachhaltigkeitsmanagement sind die Beteiligung und die Einbeziehung von Stakeholdern.

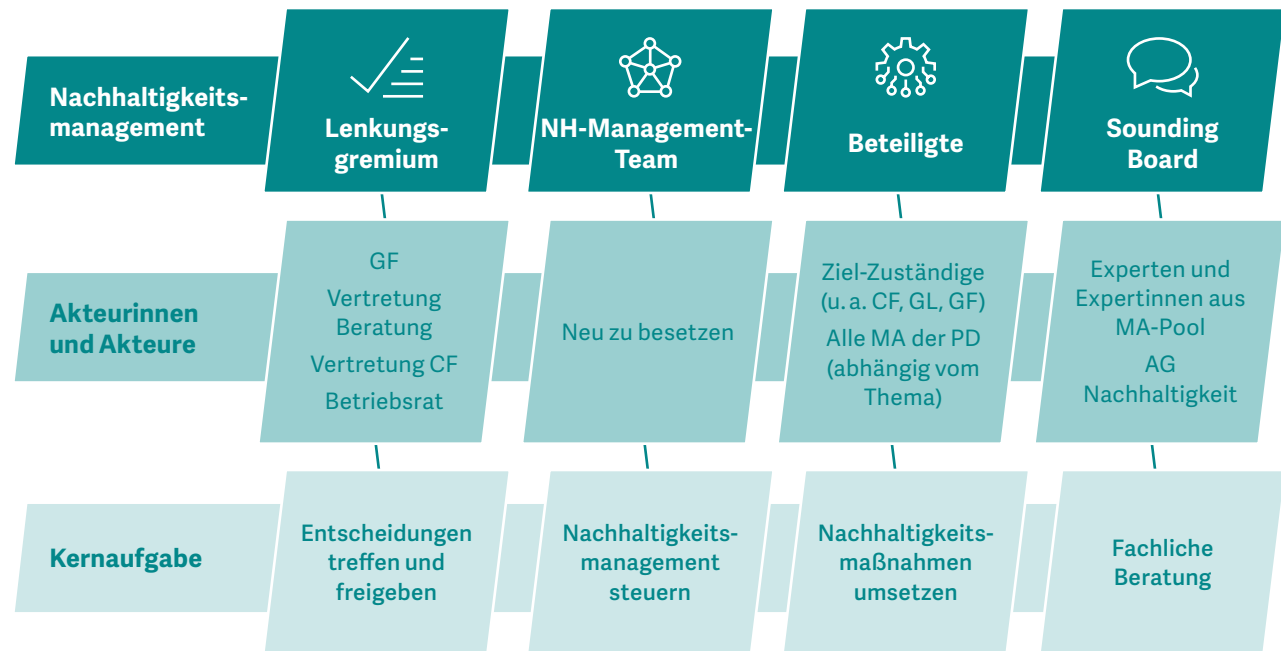
Insbesondere die Mitarbeitenden der PD sowie die Gesellschafter sind für die Umsetzung der Nachhaltigkeit in der täglichen Arbeit der PD unabdingbar. Alle Mitarbeitenden der PD sollen auch in Zukunft die Möglichkeit haben, sich beispielsweise in der AG Nachhaltigkeit aktiv in die Gestaltung des Nachhaltigkeitsmanagements einzubringen (siehe Abschnitt 3.2).

Zu zentralen Fragestellungen, wie beispielsweise die Bestimmung wesentlicher Themen (siehe Abschnitt 4.1) oder die Entwicklung von Nachhaltigkeitszielen und -maßnahmen (siehe Abschnitt 4.2), wurden PD-weite Beteiligungsformate durchgeführt. Außerdem wurden und werden alle Mitarbeitenden dazu eingeladen, einzelne Nachhaltigkeitsmaßnahmen direkt umzusetzen (siehe Abschnitt 3.1). Nachhaltigkeit muss gelebt werden. Daher sollen alle Beschäftigten auch in Zukunft intensiv einbezogen werden. Dabei soll das freiwillige Engagement, sich mit spezifischen Fragestellungen auseinanderzusetzen oder bei der Umsetzung von Maßnahmen mitzumachen, gestärkt werden.



Die Gesellschafter der PD – mit dem Aufsichtsrat als höchstem Kontrollgremium – zählen zu den wichtigsten Stakeholdern für das Nachhaltigkeitsmanagement. Ihnen wurde daher im Aufbau der Nachhaltigkeitsstrategie die Möglichkeit geboten, sich zum Beispiel im Rahmen der Festlegung der wesentlichen Themen sowie bei der Entwicklung der Nachhaltigkeitsziele aktiv einzubringen.

Das Nachhaltigkeitsmanagement der PD wird durch vier Rollen aufrechterhalten und weiterentwickelt (siehe Abbildung 6).



**Abbildung 6:**  
Rollen zur Qualitäts-  
sicherung unseres  
Nachhaltigkeits-  
managements

Das **Lenkungsgremium** ist ein Kreis von voraussichtlich zwölf Personen mit Vertretern und Vertreterinnen aus der Geschäftsführung, dem Betriebsrat, der Beratung und den internen Zentralfunktionen. Als übergreifende Instanz trifft das Lenkungsgremium vor allem die Entscheidungen im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements. Das Lenkungsgremium trifft sich mindestens zweimal im Jahr.

Das **Nachhaltigkeitsmanagement-Team** soll sukzessive aufgebaut werden. Es setzt sich zusammen aus einem oder einer Nachhaltigkeitsmanager:in sowie Standortzuständigen. Das Nachhaltigkeitsmanagement-Team steuert das Nachhaltigkeitsmanagement und stellt die Qualität sicher.

Die **Umsetzenden** sind Abgeordnete der Zentralfunktionen und weitere Mitarbeitende. Sie sind zuständig für die Nachhaltigkeitsziele der PD. Jedes Ziel ist einem zuständigen Bereich zugeordnet (siehe Kapitel 5), der die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele und -maßnahmen sicherstellt. Es sind hier nahezu alle Zentralfunktionen sowie Abgeordneten der Geschäftsleitung und -führung involviert. Dies spiegelt die breite Ausrichtung und Aufhängung des Nachhaltigkeitsmanagements in der PD wider.

Das **Sounding Board** berät fachlich zum Nachhaltigkeitsmanagement sowie zu den Nachhaltigkeitszielen und -maßnahmen. Außerdem kann es punktuell bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen unterstützen. Diejenigen, die für die Nachhaltigkeitsziele beziehungsweise das Nachhaltigkeitsmanagement-Team zuständig sind, ziehen das Sounding Board bei Bedarf hinzu.





Im Nachhaltigkeitsmanagement werden kontinuierliche und zyklische Prozesse (siehe Abbildung 7) verfolgt. Die kontinuierlichen Prozesse werden fortwährend bearbeitet, um die Nachhaltigkeitsauswirkungen der PD zu optimieren.

Die zyklischen Prozesse werden in regelmäßigen Zeitabständen durchgeführt. Es handelt sich dabei um Prozesse, die das Managementsystem aktuell halten und verbessern.

Durch die regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Nachhaltigkeitsstrategie können Prozesse optimiert und die Nachhaltigkeitsleistung der PD kontinuierlich gesteigert werden.

# 4.3

**Abbildung 7:**  
RACI<sup>8</sup>-Matrix  
des Qualitäts-  
managements  
im Bereich  
Nachhaltigkeit  
der PD

		 Lenkungs- gremium	 NH-Management- Team	 Beteiligte	 Sounding Board
kontinuierlich	Maßnahmenentwicklung	consulted	accountable	responsible	consulted
	Umsetzung der Maßnahmen	consulted	accountable	responsible	consulted
	Steuerung der Maßnahmen	consulted	accountable	responsible	consulted
	Stakeholder-Management	accountable	responsible	responsible	consulted
	Interne Kommunikation	consulted	accountable	accountable	consulted
	Externe Kommunikation	accountable	responsible	responsible	informed
zyklisch	Datenerhebung	informed	responsible	responsible	consulted
	Monitoring der NH-Ziele	informed	responsible	responsible	consulted
	Ziel-/Strategieüberprüfung und -anpassung	accountable	responsible	consulted	informed
	Erstellung Reporting	accountable	responsible	informed	informed
	Steuerung Reporting	accountable	responsible	informed	informed

<sup>8</sup> Mit RACI wird eine Technik zur Analyse und Darstellung von Verantwortlichkeiten bezeichnet:

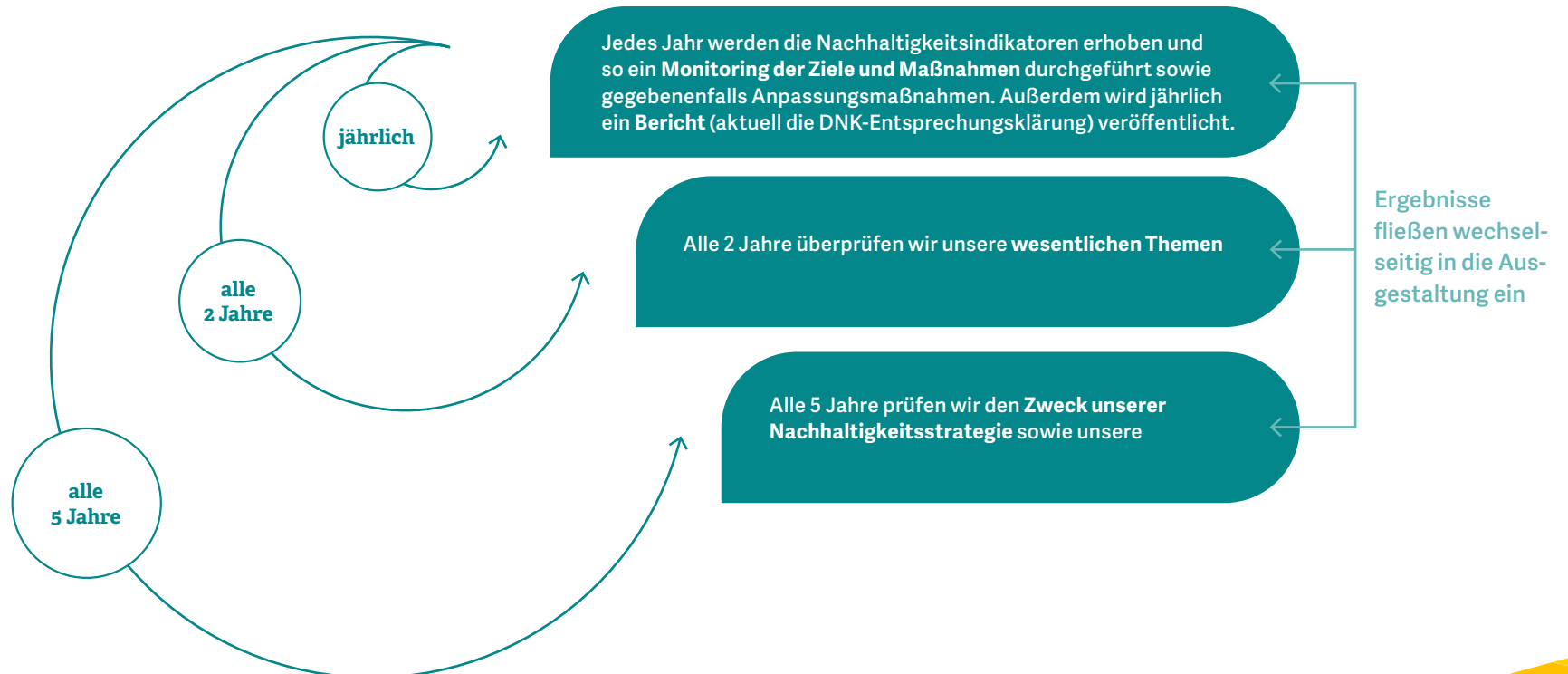
- responsible**  
Durchführungsverantwortung
- accountable**  
Ressourcen-/Gesamtverantwortung
- consulted**  
bringt umsetzungsrelevante Informationen ein
- informed**  
sollte informiert werden

Die in der nachfolgenden Abbildung 8 benannten Zeitspannen verstehen wir als zeitliche Orientierung, in denen mindestens eine Überprüfung stattfindet. Eine frühere Realisierung ist möglich.

Die Optimierung unserer Nachhaltigkeitsauswirkungen ist das zentrale Interesse des Nachhaltigkeitsmanagements.

Daher müssen wir regelmäßig überprüfen, ob die definierten Ziele erreicht werden und die Maßnahmen diese Ziele adressieren. Dazu sollen zu jedem Ziel Kennwerte entwickelt werden, die das Monitoring und die Steuerung der Ziele ermöglichen.

**Abbildung 8:**  
Zeitspannen der  
zyklischen Prozesse  
unseres Nachhaltigkeitsmanagements





# Anhang: Ziele der PD-Nachhaltigkeitsstrategie





## Ziele für das Kerngeschäft

### Beachtung ökologischer sowie ethisch-sozialer Gesichtspunkte bei Beratungsleistungen und Geschäftspraktiken

Nr.	Zieldefinition
ZK01	Bis Ende Juni 2022 ist ein PD-Nachhaltigkeits-Code-of-Conduct definiert.
ZK03	Ab 2022 werden mindestens drei Kundenprojekte pro Jahr von der PD im Themenfeld „Nachhaltige Entwicklung“ bearbeitet.



## Ziele für die interne Organisation

### Nachhaltiges Management

Nr.	Zieldefinition
ZI04	Die PD etabliert 2022 die Stelle des Nachhaltigkeitsmanagements, die dafür verantwortlich zeichnet, die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie unter Einbeziehung der Corporate Functions, der Geschäftsführung und der Managementebene zu koordinieren und jährlich zu berichten.
ZI07	Die PD entwickelt bis 2023 ein Konzept für konkrete (Spenden-)Aktionen zur Nachhaltigkeitsförderung und zum Aufbau von Nachhaltigkeitspartnerschaften.

**i**

/ Auszug /  
Für die ausführliche  
PD-Zieleliste kontaktieren  
Sie uns bitte unter  
[nachhaltigkeitsmanagement  
@pd-g.de](https://www.instagram.com/nachhaltigkeitsmanagement@pd-g.de)





## Ziele für den Einkauf

### Umweltverträgliche und sozialverträgliche Beschaffung

Nr.	Zieldefinition
ZE01	Bis Ende 2022 wird eine Beschaffungsrichtlinie entwickelt, die verpflichtende Umwelt- und Sozialkriterien unter Berücksichtigung sicherheitstechnischer Erfordernisse definiert und stets angewendet wird.
ZE17	Bis Ende Juni 2022 wird ein Konzept für nachhaltige Firmenveranstaltungen erarbeitet.



## Ziele für die Arbeitsbedingungen

### Diversität, Chancengleichheit und Anti-Diskriminierung

Nr.	Zieldefinition
ZS02	Ab 2022 werden im Rahmen des Onboardings die Möglichkeiten für individuelle Karriere- und Teilzeitmodelle vorgestellt.
ZS04	Die PD ermöglicht ab 2023 Bewerbungsprozesse in der ersten Bewerbungsrunde anonymisiert stattfinden zu lassen.

**i**

/ Auszug /  
Für die ausführliche  
PD-Zieleliste kontaktieren  
Sie uns bitte unter  
[nachhaltigkeitsmanagement  
@pd-g.de](https://www.instagram.com/nachhaltigkeitsmanagement@pd-g.de)

# Verzeichnisse

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b>	Die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit	10
<b>Abbildung 2:</b>	Normativer Rahmen für die Nachhaltigkeitsstrategie der PD	11
<b>Abbildung 3:</b>	Aufbau und kontinuierlicher Prozess eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems	22
<b>Abbildung 4:</b>	Verortung der potenziell wesentlichen Themen in der Wesentlichkeitsmatrix	26
<b>Abbildung 5:</b>	Elf wesentliche Themen in vier Handlungsfeldern	27
<b>Abbildung 6:</b>	Rollen zur Qualitätssicherung unseres Nachhaltigkeitsmanagements	33
<b>Abbildung 7:</b>	RACI-Matrix des Qualitätsmanagements im Bereich Nachhaltigkeit der PD	35
<b>Abbildung 8:</b>	Zeitspannen der zyklischen Prozesse unseres Nachhaltigkeitsmanagements	36

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgruppe	NMS	Nachhaltigkeitsmanagementsystem
CF	Corporate Functions (Zentrale Unternehmensbereiche)	RACI	Responsible Accountable Consulted Informed
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex	SDGs	Sustainable Development Goals
GF	Geschäftsführung	THG	Treibhausgas(e)
GRI	Global Reporting Initiative	UN	Vereinte Nationen (United Nations)
MA	Mitarbeitende		

# ***Kontakt***



**Anika Garbers**

Nachhaltigkeitsmanagerin

M +49 172 343 85 44

[Anika.Garbers@pd-g.de](mailto:Anika.Garbers@pd-g.de)



**Lea Horak**

Nachhaltigkeitsmanagerin

M +49 152 023 046 81

[Lea.Horak@pd-g.de](mailto:Lea.Horak@pd-g.de)

## ***Impressum***

Die vorliegenden PD-Nachhaltigkeitsziele sind Bestandteil der PD-Nachhaltigkeitsstrategie und wurde in den Jahren 2020 und 2021 von der AG Nachhaltigkeit erarbeitet und 2022 zur Koordinierung der Umsetzung an das Nachhaltigkeitsmanagement übergeben. In Abstimmung mit der Geschäftsführung wurden die Ziele gemäß der Unternehmensstrategie bewertet. Im nächsten Schritt werden diese konkretisiert, mit Meilensteinen versehen und in verschiedenen Maßnahmen umgesetzt.

### **Autorinnen und Autoren der AG Nachhaltigkeit:**

Judith Alms  
Max Bamberger  
Constanze Benecke  
Isabell Burian  
Lea Horak  
Thomas Rausch  
Dr. Katrin Reuter  
Irina Saal  
Lino Schüpfer  
Robert Sedlak  
Anna Stöppel

### **Bildnachweis:**

Adobe Stock; Unsplash; PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH; Privat

### **PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH**

Friedrichstraße 149  
10117 Berlin

T +49 30 25 76 79 - 0  
F +49 30 25 76 79 - 199

info@pd-g.de  
www.pd-g.de

© April 2022

