

# NACHHALTIGKEIT

Ergebnisse des 1. Zyklus des  
COPETRI CIRCLES Nachhaltigkeit

PEOPLE

TRANSFORMATION

INNOVATION

## „Wie mache ich meine Organisation wirklich und umfassend nachhaltig?“

Dieser Frage stellen wir uns im Circle Nachhaltigkeit.

U.E. ist es für die Transformation zu einer nachhaltigen Organisation zentral, dass ein Mindset Nachhaltigkeit in der Organisation, in allen Prozessen etc. verankert ist, entwickelt und etabliert wird. Im Zentrum aller Aktivitäten steht dabei, was wir als Organisation unter Nachhaltigkeit und speziell einem Mindset Nachhaltigkeit verstehen. Denn eine wirklich nachhaltige Ausrichtung braucht eine möglichst klare Definition. Der Circle Nachhaltigkeit entwickelt dazu einen Vorschlag.

**Davon ausgehend identifizieren wir vier Instrumente als notwendig, um ein Mindset Nachhaltigkeit innerhalb der Organisation zu entwickeln und langfristig zu etablieren.**

### ERSTE ERGEBNISSE

1. Das Key Narrative Nachhaltigkeit. Diese umfassende „Erzählung“ erläutert das Verständnis von Nachhaltigkeit der jeweiligen Organisation und damit ihr Selbstverständnis und gibt als Leitbild und Handlungsrahmen die notwendige Orientierung für das gesamte organisatorische Handeln.
2. Das Führungsleitbild, also die Verankerung von Nachhaltigkeit im Selbstverständnis der Organisation.
3. Das Reifegradmodell Nachhaltigkeit. Mit diesem Instrument misst eine Organisation im Sinne einer Bestandsaufnahme ihren aktuellen Reifegrad in Bezug auf die Nachhaltigkeit. Außerdem unterstützt das RM dabei, die nächsten Schritte bzw. Entwicklungsziele für die Nachhaltigkeitsaktivitäten festzulegen.
4. Die relevanten Normen, Gesetze und Standards, national wie international. Sie dienen als Referenzrahmen für die Entwicklung der eigenen Organisation und als Vergleichspunkt mit anderen Organisationen. So kann die Nachhaltigkeit der Organisation in Relation betrachtet und von außen bewertet werden (Reporting, Branchenvergleich etc.) – der externe Blick rundet das Bild ab.



# REIFEGRADMODELL NACHHALTIGKEIT

Basierend auf dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex

Wie nachhaltig ist unsere Organisation aktuell aufgestellt?

## STRATEGIE

Wesentlichkeit

Ziele

Tiefe der Wertschöpfungskette

## PROZESSMANAGEMENT

Verantwortung

Regeln & Prozesse

Kontrolle & Anreizsysteme

Stakeholder-Beteiligung

Innovations- und

Produktmanagement

## GESELLSCHAFT

Arbeitnehmerrechte

Chancengleichheit

Qualifizierung

Menschenrechte

Gemeinwesen

Politische Einflussnahme

Gesetzes- und richtlinien-

konformes Verhalten

## UMWELTBELANGE

Inanspruchnahme

natürlicher Ressourcen

Ressourcen-Management

Klimarelevante

Emissionen

„Wir sind ein nachhaltiges Unternehmen. Nachhaltigkeit ist in unsere Organisation eingewebt.“

### Was bedeutet Nachhaltigkeit?

Nachhaltigkeit ist das Grundprinzip von Haltung und Handlung, für das ökologische, soziale und ökonomische Aspekte gleichwertig sind. Nachhaltige Unternehmensführung ist gleichermaßen auf die ökologischen, sozialen und ökonomischen Interessen ausgerichtet.

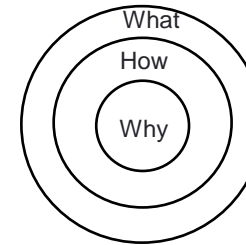
### Warum wirtschaften wir nachhaltig?

**Ziele / Purpose:** Weil wir zu einer lebenswerten Zukunft beitragen wollen.  
**(Äußere) Gründe:** Weil der Gesetzgeber es fordert. Weil uns unsere Hausbank sonst die neue Maschine nicht finanziert. (Innere)  
**Motivation:** Weil wir kommenden Generationen gegenüber dazu verpflichtet sind. Weil wir kein Recht haben, die Umwelt auszubeuten.

### Muster des Narrativs: Golden Circle

1. Why?
2. How?
3. What?

„Start with why!“



### Kleine Gebrauchsanleitung

Mit diesem Canvas erarbeitet ihr euch die Elemente eures Key-Narrativs zu euch als nachhaltigem Unternehmen oder nachhaltiger Organisation.

Ihr findet im Internet inzwischen eine ganze Reihe von Beispiel-Narrativen von Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften. Auch daran könnt ihr euch gut orientieren.

**Es ist wirklich wichtig, dass ihr eure ganz eigene, zu euch, euren Produkten und Dienstleistungen, passende Geschichte erzählt.**

Das Muster, dem ihr hier folgt (es gibt auch andere Muster für strategisches Storytelling), stammt von Simon Sinek und ist als „golden circle“ bekannt. Das besondere Merkmal: mit den Antworten auf die Warum-Frage anfangen!

Die kursiv gesetzten Texte und Fragen in den einzelnen Kästen sollen euch helfen, eure eigenen Antworten zu finden und zu formulieren.

Auf der ersten Seite findet ihr links oben die Definition von Nachhaltigkeit. Dazu noch ein paar Worte: Wenn es euch in eurer Organisation in den nächsten Jahren vor allem darum geht, euren CO2-Fußabdruck zu reduzieren, dann strebt ihr an, eine „green organisation“ zu werden. Das ist aus unserer Sicht sehr gut und „grün“, aber nicht unbedingt nachhaltig. Für die Nachhaltigkeit ist charakteristisch, dass die drei Aspekte Soziales, Ökonomisches und Ökologisches gleichrangig sind und in einem harmonischem Ganzen in der Organisation gelebt werden. Es hat übrigens keiner gesagt, dass es ganz leicht ist ... aber wir sind sicher, dass unser aller Leben dann besser, schöner, gesünder, ... sein wird!

## Unsere Geschichte: Was bedeutet das für uns als Organisation konkret?

### Unser (nachhaltiges) Why

Was treibt uns wirklich an?  
 Für wen tun wir das? Wer sind unsere Stakeholder und was erwarten sie?  
 Wie wollen wir in 10 Jahren arbeiten?  
 Was ist unsere Existenzberechtigung?  
 Welche Chancen birgt das für uns/mich?  
 Wie zufrieden werden wir dann sein?  
 Wie wollen wir gearbeitet haben?

### Unser (nachhaltiges) How

Wie gehen wir nachhaltig miteinander um?  
 Wie mit den Ressourcen, die wir nutzen?  
 Wie behandeln wir unsere Geschäftspartner?  
 Unsere Lieferanten und Dienstleister?  
 Wie finanzieren wir unser Geschäft?  
 Wonach richten wir unsere Prozesse aus?

### Unser (nachhaltiges) What

Welche Produkte sind schon nachhaltig?  
 Welche Dienstleistungen?  
 Was werden wir verändern?  
 Was sind neue nachhaltige Produkte?  
 Und Dienstleistungen?  
 Was tun wir für die Gemeinschaft?

## Wie gestalten wir den Change?

### Aspekte

Was ist unser Startpunkt, der Change-Trigger?  
 Top Management & Leadership  
 People & Process  
 Shareholder & Stakeholder  
 Formats & Channels

## Was hilft uns noch dabei?

### Beispiele, Vorbilder, Tools

Narrative nachhaltiger Unternehmen (z.B. Vaude)  
 Self-Check Reifegrad Nachhaltigkeit  
 Führungsleitbild  
 Best Practice Change  
 Best Practice Strategisches Storytelling

### Standards, national und international

Deutscher Nachhaltigkeitskodex  
 GRI  
 EFFAS  
 UN Sustainable Development Goals

Nachhaltigkeit (ESG = Environmental Social Governance = Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) ist im Rahmen der Strategiearbeit eine zentrale Prämisse und ein direkter Gestaltungsansatz für die Entwicklung des Führungsverständnisses. Als Handlungs- und Haltungsprinzip fließt es direkt und indirekt in die reale Führungsleistung ein. Nachhaltige Führung ist der entscheidende Key-Enabler, Gegenwart und Zukunft erfolgreich zu gestalten.

Führungspersonen sind mit ihrer Haltung und Führungsleistung täglich Vorbild und tragen damit ganz entscheidend zum Erfolg des Unternehmens bei. Grundlage dafür ist ein gemeinsames Wissen und Verständnis (Kontextkompetenz), damit sie die Implementierung von Nachhaltigkeit im Unternehmen vorantreiben können.

## STARTPUNKT FÜR DIE LEITUNGSEBENE

- Wo macht der Blick auf Nachhaltigkeit in unserem Geschäftsmodell Sinn (ESG)?
- Was sind für uns daher die relevanten Aspekte der Nachhaltigkeit?
- In welchem Teil meiner Wertschöpfungskette ist Nachhaltigkeit wem oder was gegenüber differenzierend?
- Welche Entscheidungsstrukturen (z. B. Strategie, Prozess, Personal, Kommunikation) und Umsetzungsmöglichkeiten (Programme) wollen wir daraufhin ausrichten?
- Was ist daraus dann die Erwartungshaltung des Unternehmens an unsere Führungskräfte und Mitarbeiter auf der Haltungs- und Verhaltensebene?

## HERAUSFORDERUNGEN und MÖGLICHKEITEN für FÜHRUNGSKRÄFTE

- Den Reflexions- und Umsetzungsprozess (siehe Grafik) mit einem Projektplan belegen und mittels Gateways proaktiv bearbeiten.
- Einen Themenradar und Kriterien zur Priorisierung definieren, um die Organisation vor Überforderung und Verzettelung zu bewahren.
- Dabei den Fokus auf die wirksame Praxis (Businessrelevanz) und das Erleben legen.
- Den Blick immer wieder über die Kommunikation und Trainings/Schulungen hinaus auf Organisationsstrukturen und Verhaltenserwartungen erweitern (Verhältnisse bestimmen das Verhalten).
- Begleitende Fortschritts- und Erfolgskommunikation (führungsgebend).



## STARTPUNKT FÜR DIE FÜHRUNGSKRAFT

Habe ich die Perspektive auf Nachhaltigkeit mit den damit verbundenen Erwartungshaltungen an mich und meinen Verantwortungsbereich verstanden? Welche Strukturen und Hebel unterstützen mich in der wirksamen Umsetzung zur Zielerreichung und helfen mir „Verstandenes“ und „Gelerntes“ nachhaltig zu reflektieren?