



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit



# NACHHALTIGKEIT BRAUCHT FÜHRUNG:

bewusst – kompetent – praxisnah

Diese Broschüre ist das Ergebnis einer Studie zum Aufbau von Führungskompetenz für Nachhaltigkeit in Unternehmen, die vom Collective Leadership Institute (CLI) e.V. im Auftrag des Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) durchgeführt wurde. In diesem Rahmen wurden 55 Unternehmen und Institutionen zur Befragung eingeladen, mit 38 Unternehmen und Institutionen

wurden Interviews geführt. An einem Dialogworkshop nahmen 24 Teilnehmer teil. Wir danken allen Interviewpartnern für die informativen und offenen Gespräche, auf deren Inhalt diese Broschüre beruht. Die in der Broschüre enthaltenen Zitate sind den Interviews mit Unternehmen und Institutionen entnommen.

## **IMPRESSUM**

**Herausgeber:** Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)  
Referat Öffentlichkeitsarbeit • 11055 Berlin  
E-Mail: [service@bmu.bund.de](mailto:service@bmu.bund.de) • Internet: [www.bmu.bund.de](http://www.bmu.bund.de)

**Projektbetreuung:** Peter Franz, Dr. Florian Mayer  
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)

**Bearbeitung:** Petra Künkel, Vera Fricke  
Collective Leadership Institute (CLI) e.V.  
Wilhelm-Staab-Straße 19 • 14467 Potsdam  
E-Mail: [germany@collectiveleadership.com](mailto:germany@collectiveleadership.com) • Internet: [www.collectiveleadership.com](http://www.collectiveleadership.com)

**Gestaltung:** dtp/layout, München, [www.dtp-layout.de](http://www.dtp-layout.de)

**Druck:** BluePrint AG, Holzkirchen

**Abbildungen:** Titelseite: © Tetra Images / [gettyimages.de](http://gettyimages.de)  
S. 7: © Yuri Arcurs / [Fotolia.com](http://Fotolia.com)  
S. 14: © ULTRA.F / [gettyimages.de](http://gettyimages.de)  
S. 16: © Andres Rodrigues / [Fotolia.com](http://Fotolia.com)

**Stand:** Dezember 2008

**1. Auflage:** 2.500 Stück

# LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

derzeit sind wir mit massiven Auswirkungen der Finanzkrise und einer weltweiten Rezession konfrontiert. Gleichzeitig bedrohen Klimawandel und Rohstoffverknappung die Lebensgrundlage der Menschen und fordern der Gesamtwirtschaft große Kraftanstrengungen ab.

Diese Krisen und Herausforderungen machen ganz klar: Wir brauchen eine neue Ära der Verantwortung. Dieser neuen Ära der Verantwortung müssen wir in der Politik gerecht werden, sie muss von den Bürgerinnen und Bürgern gelebt, vor allem aber auch von den Unternehmen verinnerlicht und umgesetzt werden.

Unternehmensverantwortung darf sich nicht nur in der Entwicklung von Vergütungen und Bonuszahlungen widerspiegeln, sondern auch in den Geschäftsmodellen, den Unternehmensstrategien und im operativen Geschäft. Umweltbelastungen, hohe gesellschaftliche Folgekosten, schlechte Arbeitsbedingungen im Unternehmen oder in der Wertschöpfungskette haben keine Zukunft. Neue Managementqualitäten sind gefragt, um den veränderten Rahmenbedingungen und Aufgabenstellungen erfolgreich zu begegnen. Zu den Schlüsselqualifikationen zählen für mich u.a. eine ganzheitliche, prozessorientierte und systemische Handlungskompetenz sowie eine Orientierung an Nachhaltigkeit.

Diese Überzeugung muss Konsequenzen für die Personalpolitik der Unternehmen haben. Gefordert sind die Gremien, die Spitzenpositionen vergeben, sowie die Personalabteilungen der Unternehmen. Die Herausforderungen der Zeit müssen sich in der Personalauswahl und der Personalfortbildung niederschlagen, in der Persönlichkeit der Führungskräfte und in ihrer Nachhaltigkeitskompetenz.

Leitbilder und Werte – insbesondere „Verantwortung“ – können leicht zu Worthülsen werden, wenn kein konkreter Bezug zu Unternehmensfeldern und



Führungsverhalten besteht. Kompetenzmodelle und Beurteilungssysteme, die die Übertragung des Werteprofils in den Unternehmensalltag sichern, müssen Verantwortung konkretisieren. Das macht freilich nur dann Sinn, wenn das Bemühen um Glaubwürdigkeit und Vertrauen sich nicht nur auf die Unternehmensreputation bezieht, sondern tatsächlich interne Veränderungen mit sich bringt. Dabei hat es sich längst herumgesprochen: Mit Nachhaltigkeit lässt sich nachhaltig Geld verdienen – gerade auch angesichts des langfristigen Preistrends bei Energie und Rohstoffen und der Kostenstruktur im verarbeitenden Gewerbe. Lassen Sie uns gemeinsam die gewaltigen Herausforderungen angehen.

A handwritten signature in black ink that reads "Sigmar Gabriel". The signature is written in a cursive, slightly stylized font.

Sigmar Gabriel  
Bundesminister für Umwelt,  
Naturschutz und Reaktorsicherheit

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>WIRTSCHAFT NEU DENKEN: GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN</b> .....	3
Nachhaltigkeit bewegt Unternehmen	
Menschen als Erfolgsfaktor	
Herausforderungen als Chance begreifen	
<b>ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGSKOMPETENZEN</b> .....	6
Fachkompetenz	
Prozesskompetenz	
Sozialkompetenz	
<b>WAS MAN TUN KANN: HANDLUNGSFELDER ZUM AUFBAU VON FÜHRUNGSKOMPETENZ FÜR NACHHALTIGKEIT</b> .....	8
Handlungsfeld I:    Führungs- und Fachkräfte	
Handlungsfeld II:  Strukturen und Prozesse	
Handlungsfeld III: Beziehungen zum Unternehmensumfeld	
<b>DER WEG IST DAS ZIEL</b> .....	15
Handlungsempfehlungen	
Fazit	

# WIRTSCHAFT NEU DENKEN: GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN

Nachhaltigkeit hat Konjunktur in der globalen politischen Diskussion. Es bestehen keine Zweifel, dass in den kommenden Jahren in Unternehmen und Gesellschaft ein Umdenken hin zu einer nachhaltigen Entwicklung stattfinden wird. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen werden zunehmend von sozialen und ökologischen Megatrends geprägt, wie z. B. Energieversorgungssicherheit, Klimawandel und nachhaltigen Wertschöpfungsketten. Neben der Steigerung der Ressourceneffizienz werden umwelt- und sozialverträgliche Technologien und Verfahren in der Energiegewinnung und Produktion wichtig. Gefragt ist eine neue Ethik wirtschaftlichen Handelns, die weder die soziale und ökologische Verantwortung im Unternehmen noch die in den Lieferketten vernachlässigt.

---

„Wir kommen hier an die Grundfragen des Wirtschaftens – gefragt ist eine ganzheitliche Unternehmensführung.“

---

## NACHHALTIGKEIT BEWEGT UNTERNEHMEN

Die Lösung globaler und lokaler Herausforderungen sowie die Schaffung gesellschaftlicher Stabilität stellen neue Anforderungen an Unternehmen, aber sie birgt auch große Chancen. Im Fokus von zukunftsweisenden Unternehmen stehen ganzheitliche Konzepte, die dem Unternehmen eine neue Rolle zuweisen: als international verantwortlicher gesellschaftlicher Akteur. Als Teil dieser gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung (*Corporate (Social) Responsibility – C(S)R*) wird eine Positionierung zu Nachhaltigkeit zunehmend auch als ein Wettbewerbsvorteil und als wichtiges Element für die Mitarbeiterbindung angesehen.

## MENSCHEN ALS ERFOLGSFAKTOR

Wie genau Nachhaltigkeit in Unternehmen strategisch verankert und effizient umgesetzt wird und wer das wie genau tun kann, bleibt oft unklar. Viele einzelne Aktivitäten wie z. B. verantwortliches Management von Wertschöpfungsketten, Energieeffizienzinitiativen und Produktinnovationen zeigen, wie

Nachhaltigkeit als gesellschaftliche Verantwortung in Unternehmen verankert werden kann. Das gelingt aber erst dann, wenn nachhaltiges Wirtschaften als Leitgedanke im Kerngeschäft etabliert ist. Der Mensch ist hierfür ein entscheidender Erfolgsfaktor. Wer soziale und ökologische Aspekte im unternehmerischen Handeln berücksichtigen will, braucht dafür bewusste, kompetente und aktive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies gelingt am ehesten mit einer Personalqualifizierung, die nicht „CSR-Experten“ hervorbringt, sondern Führungs- und Fachkräfte, die Nachhaltigkeit und CSR innovativ im Kerngeschäft voranbringen und als unternehmerischen Faktor nutzen.

---

„Jede Organisationsveränderung fängt mit der persönlichen Veränderung von Führungskräften an.“

---

Die benötigte Qualifizierungsstrategie muss berücksichtigen, dass die meisten Unternehmen, auch Mittelständler, heute zunehmend in globalen Märkten aktiv sind. Führungskräfteentwicklung sollte Lernerfahrungen integrieren, die einerseits die Herausforderungen globalen Wirtschaftens widerspiegeln und andererseits durch werte-orientierte Führungsansätze eine Antwort auf die gegenwärtige Vertrauenskrise gegenüber Unternehmen vermitteln.

## HERAUSFORDERUNGEN ALS CHANCE BEGREIFEN

Unternehmen, die eine nachhaltige Zukunft ebenso wie die Gegenwart im Blick haben, machen verantwortliches Wirtschaften zum Geschäftsprinzip. Hierfür müssen sie die Kompetenz von Fach- und Führungskräften mobilisieren und gezielt aufbauen: langfristiges Denken, die Bereitschaft, globale Zusammenhänge zu verstehen, eine Sensibilität für Zukunftstrends und die Expertise, Nachhaltigkeit in konkrete wirtschaftliche Chancen für das Unternehmen zu übersetzen. Nachhaltigkeit fordert von Fach- und Führungskräften einen langen Atem, da ein Zusammenarbeiten mit neuen Akteuren und bislang unbekanntem Denkweisen stattfindet. Unternehmen brauchen daher interne Veränderungsinitiativen für Nachhaltigkeit, die von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aktiv unterstützt werden können.

**Nachhaltigkeitsmanagement ist ein Lernprozess, der ...**

... **sehr komplex ist.** Von sozialem Engagement bis Verantwortung in Lieferketten, von Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen bis zu nachhaltiger Logistik; und von demographischem Wandel bis „Work-Life Balance“ – Nachhaltigkeitsmanagement umfasst ein breites Spektrum und betrifft alle Bereiche des Unternehmens. Die solide Verankerung eines Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen zeigt sich an einem transparenten Umgang mit Zielkonflikten.

„Das Thema Nachhaltigkeit wird am spannendsten in so genannten Dilemma-Situationen, d.h. bei Zielkonflikten im Tagesgeschäft. Daher ist die Frage, ob Unternehmen über Prozesse und Verfahren verfügen, die sicherstellen, dass das Thema in zentrale Entscheidungsprozesse integriert ist.“

... **vorgelebt werden muss.** Wie andere wertebezogene Themen im Unternehmen ist für die Umsetzung von Nachhaltigkeit entscheidend, wie das Thema von der Unternehmensleitung und den wichtigsten Entscheidungsträgern vorgelebt wird. Nur wenn diese das Thema ernst nehmen, tun dies auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

„Nachhaltigkeit muss von oben getragen werden, aber auf allen Ebenen gelebt werden.“

Eine klare, kommunizierte und gelebte Ausrichtung ist ausschlaggebend für die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft. Aber das alleine reicht nicht aus. Das Thema muss aktiv von allen Führungskräften in die einzelnen Bereiche des Unternehmens integriert werden.

„Überzeugung zu schaffen und auch Überzeugung zu leben, ist eine ganz große und wichtige Aufgabe.“

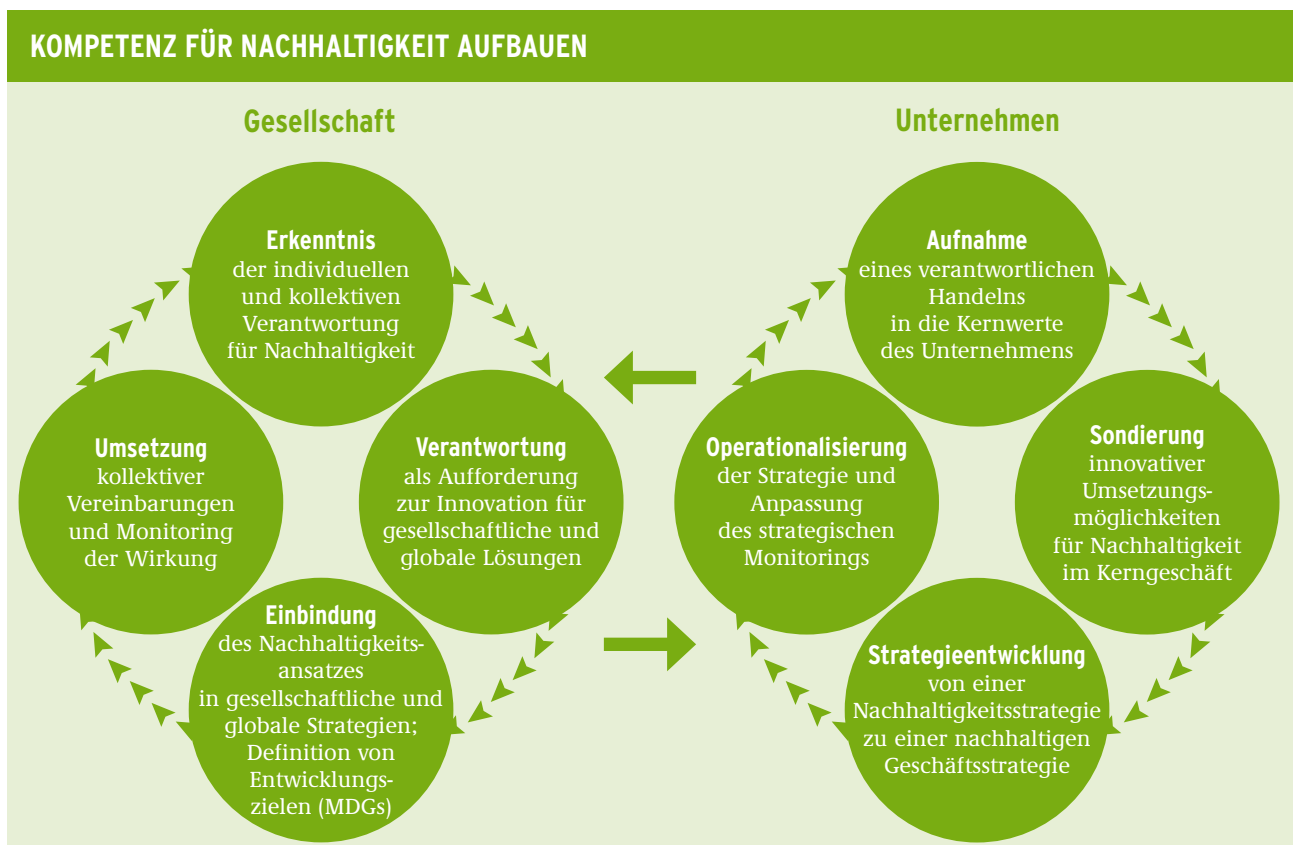
... **messbar sein sollte.** Nachhaltigkeit muss in eine ökonomische Sprache übersetzt werden.

„Seitdem bei uns ein Umweltportfolio klar definiert wird, ist das Thema Nachhaltigkeit fest in die Quartalsberichte integriert.“

Der „Business Case“ für Nachhaltigkeit kann für jedes Unternehmen explizit herausgearbeitet und vermittelt werden. Hierzu gehört auch die Integration von Nachhaltigkeitskennziffern in Geschäftskennziffern, und die Aufnahme dieser Indikatoren in alle relevanten Geschäftsberichte.

„Personalbeurteilung und variable Gehälter hängen wie bei anderen Aspekten vom Erreichen entsprechender Nachhaltigkeitsziele ab.“

... **langfristig angelegt werden muss.** Die Integration von Nachhaltigkeit ins Kerngeschäft kann nicht innerhalb eines eng vorgegebenen Zeitrahmens



abgearbeitet werden. Wenn Nachhaltigkeit in die Definitionen von Produkt- und Dienstleistungsqualität Eingang findet, ist der Weg geöffnet, kontinuierliche Verbesserungsprozesse umzusetzen.

„Entscheidend ist, das Thema langfristig anzugehen. Für nachhaltiges Wirtschaften gibt es keine zeitliche Begrenzung, es ist auf Dauer angelegt und es muss dabei ständig dazugelernt werden.“

## MÖGLICHE SZENARIEN ZUR UMSETZUNG VON NACHHALTIGKEIT IM KERNGESCHÄFT

Von *Compliance* hin zu einer integrierten Lernkultur

- Unternehmen haben eine interne Lernkultur zu Nachhaltigkeit, die von einem Wissensmanagement unterstützt wird. Es ist sichergestellt, dass alle Facetten integriert werden.
- Nachhaltigkeit ist in alle wesentlichen unternehmerischen Entscheidungsprozesse integriert. Interne Monitoringsysteme im Personal- und im operativen Management sichern eine kontinuierliche Optimierung.
- Nachhaltigkeit wird unternehmensweit im Kerngeschäft umgesetzt, es ist operativ eingebettet und bearbeitet, aber Einzelaspekte des Themas sind noch gar nicht berührt (z. B. Grüne IT, Grünes Gebäudemanagement).
- Es existieren bereichsübergreifende Strukturen, die verantwortlich für die Integration von Nachhaltigkeit ins Kerngeschäft sind. Nachhaltigkeit wird top-down umgesetzt. Es gibt einen integrierten Ansatz, der Eigendynamik und Innovation der Mitarbeiter zu Nachhaltigkeit voranbringt und alle Aspekte des Kerngeschäfts kontinuierlich auf Verbesserungspotenziale überprüft.
- Nachhaltigkeit ist als wichtiger strategischer Aspekt im Unternehmen angekommen. Es gibt noch keine klaren Strukturen, die sicherstellen können, dass Innovation und kontinuierliche Optimierungsprozesse im Kerngeschäft stattfinden.
- Unternehmen sehen Nachhaltigkeit als reines *Compliance*-Thema. Die interne Veränderung von Handlungsweisen ist auf Risikomanagement und Kommunikation beschränkt.

# ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGSKOMPETENZEN

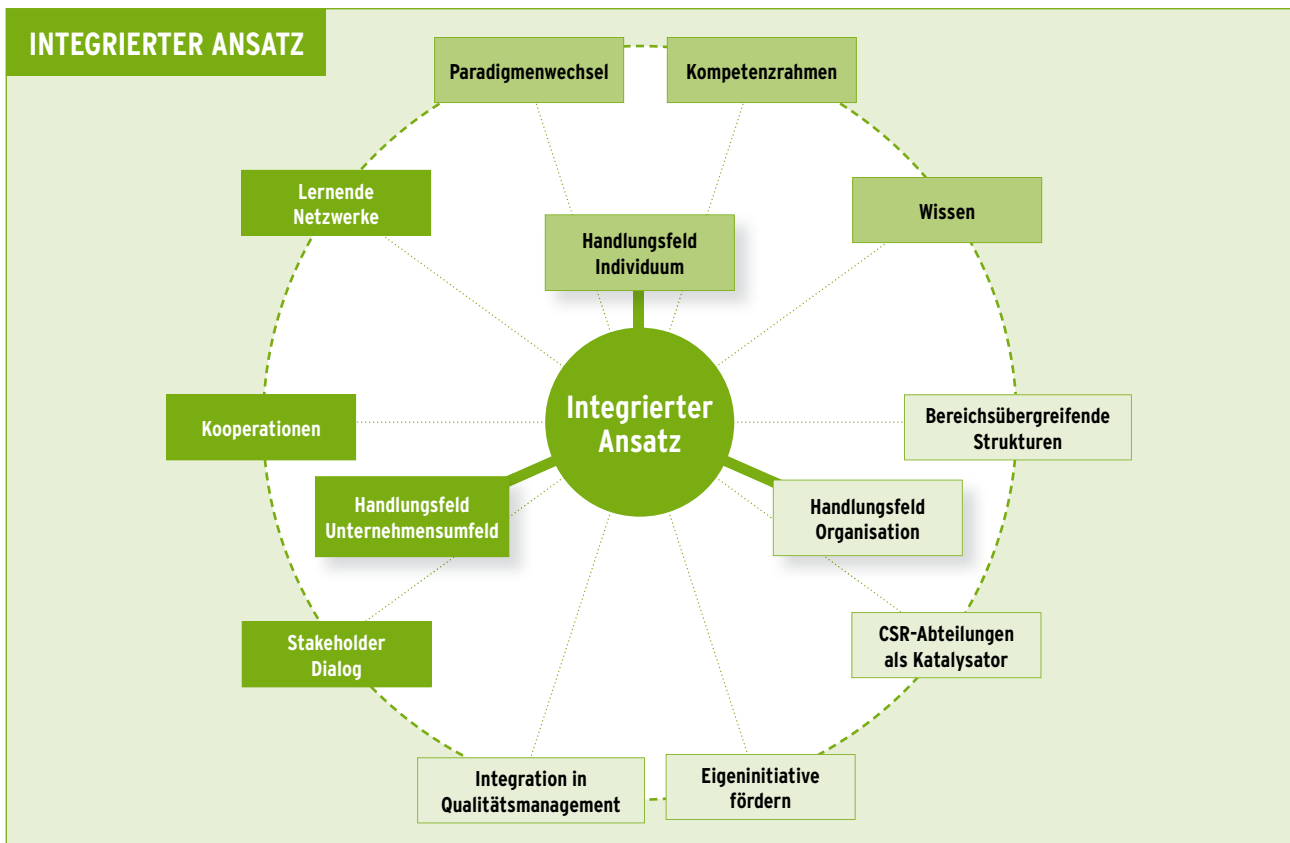
Führungskräfte in Unternehmen handeln heute in einem globalisierten Weltmarkt, der durch Unsicherheit, Komplexität und schwer vorausberechenbare Veränderung geprägt ist. Die Vernetzung in der Globalisierung führt zu erhöhter Transparenz von unternehmerischem Handeln weltweit. Zugleich ergeben sich Chancen in der Produktentwicklung und der Positionierung für ein an Nachhaltigkeit interessiertes Unternehmen. Es werden daher mehr Führungskräfte gebraucht, die über den Tellerrand des Unternehmens hinausblicken können, Menschen, die Zusammenhänge sehen und diesen Blickwinkel zur nachhaltigen Weiterentwicklung ihres Unternehmens gezielt einsetzen.

Jenseits der allgemeinen Führungsfähigkeiten erfordert ein Engagement für Nachhaltigkeit im Kerngeschäft Kompetenzen, die die bereits vorhandenen ergänzen müssen:

## FACHKOMPETENZ

Nachhaltigkeit braucht eine Expertise, die die technischen und fachlichen Kompetenzen des Unternehmens mit relevanten Themen der Nachhaltigkeit verbindet. Hierfür kann eine CSR-Abteilung Mittler und Katalysator sein, kann aber den kontinuierlichen Aufbau von spezifischer Fachkompetenz zum Thema nicht ersetzen. Besonders auf der mittleren Managementebene geht es um Sensibilisierung, Aufbau von Bewusstsein sowie Fachwissen. Erst wenn im Alltagsgeschäft klar ist, was Nachhaltigkeit für Unternehmen bedeutet, können Anpassungen optimal gesteuert und Chancen bestmöglich genutzt werden.

„Wenn man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einmal für das Thema Nachhaltigkeit sensibilisiert hat, läuft es wie von selbst. Die Unternehmensleitung muss sich allerdings darüber im Klaren sein, dass die Kernprozesse des Unternehmens auf dem Prüfstand stehen.“





## PROZESSKOMPETENZ

Die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen braucht Vorbilder, Engagement und Begeisterungsfähigkeit. Führungskräfte geben grundlegende Impulse, die gleichzeitig vom Unternehmen getragen und weitergeführt werden müssen. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wirtschaftlichen Chancen eines Nachhaltigkeitsmanagements sehen, tragen sie engagiert und eigenverantwortlich zur Umsetzung bei. Dies kann unterstützt werden durch:

- Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in Zielvereinbarungen und Vergütungssysteme auf allen Ebenen
- Aufbau von Kompetenz für Veränderungs- und Innovationsprozesse auf allen operativen Ebenen des Unternehmens
- Schaffung von Freiräumen, um Kreativität und Innovation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu stärken
- Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in den Wertekanon des Unternehmens
- Förderung von Reflexionsfähigkeit, Akzeptanz von anderen Realitäten und Durchhaltevermögen, da Nachhaltigkeitsmanagement einen Vermittlungsprozess zwischen verschiedenen Akteuren beinhaltet

Aktives Nachhaltigkeitsengagement thematisiert das Bedürfnis nach Sinn und stellt eine gemeinsame Verantwortung für die Zukunft in den Vordergrund. In einem Unternehmen, das nachhaltig wirtschaftet, können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre persönlichen Werte und die gelebten Werte des Unternehmens besser in Einklang bringen. Dies kann im Idealfall dazu führen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren, und eine engagierte Unternehmenskultur entsteht, die für neues Personal besonders

attraktiv ist. Unternehmen, denen es gelingt, eine auf Nachhaltigkeit bezogene Innovations- und Lernkultur zu etablieren, erarbeiten sich damit zugleich Wettbewerbsvorteile.

---

„Durch die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Prozessveränderungen für Nachhaltigkeit erreicht man eine höhere Wahrnehmungsfähigkeit für Zukunftstrends, die für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens entscheidend sind.“

---

## SOZIALKOMPETENZ

Eine erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit erfordert einen Paradigmenwechsel im Management: langfristiges Denken ist gefragt und eine wachsende Haltung von Verantwortlichkeit gegenüber einem größeren Ganzen. Dazu gehört auch die Bereitschaft, Rechenschaft über die Auswirkungen des eigenen Handelns und die des Unternehmens abzulegen. Besonders für Führungskräfte ist es wichtig,

- die Bereitschaft zur Umsetzung von Nachhaltigkeit vorzuleben. Manchmal ist dies eine betriebswirtschaftlich orientierte Entscheidung, manchmal das Resultat einer sehr persönlichen Auseinandersetzung mit Herausforderungen der Globalisierung und mit persönlicher Ethik,
- vorhandene Kompetenzen für Kooperation zu mobilisieren. Da Nachhaltigkeit ein komplexes Thema ist, erfordert es eine Optimierung unternehmensinterner Kooperation. Aber nicht nur das: auch die Bereitschaft, mit externen Stakeholdern in Dialog oder sogar in Kooperation zu treten wächst und trägt im Idealfall dazu bei, dass das Unternehmen durch die konstruktive Auseinandersetzung mit seinem Umfeld wirtschaftlich gestärkt wird.



# WAS MAN TUN KANN: HANDLUNGSFELDER ZUM AUFBAU VON FÜHRUNGSKOMPETENZ FÜR NACHHALTIGKEIT

Die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen hat eine strategische und eine operative Komponente. Eine eindeutige strategische Entscheidung für nachhaltiges Wirtschaften ist die Grundlage für Veränderung in allen operativen Geschäftsbereichen. Der Aufbau von Kompetenz für Nachhaltigkeit erfordert daher einen integrierten Ansatz. Eine Veränderung des Denkens und des Handelns betrifft nicht nur die Unternehmensleitung: Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen müssen in der Lage sein, ihre Fach-, Prozess- und Sozialkompetenzen entsprechend einzubringen. Unternehmen, die Nachhaltigkeit ernst nehmen, vollziehen einen Paradigmenwechsel – weg von einer Nachhaltigkeitsstrategie, die die Geschäftsstrategie ergänzt hin zu einer an Nachhaltigkeit orientierten Geschäftsstrategie. Personalentwicklung ist hierfür zentral.

Drei wesentliche Handlungsfelder kristallisieren sich für den Aufbau von Führungskompetenz für Nachhaltigkeit heraus, die an unterschiedlichen Ebenen ansetzen:

**1. Die persönliche und fachliche Weiterbildung einzelner Führungskräfte und Mitarbeiter fördern:** beispielsweise Sensibilisierung, Wissensvermittlung und Anregung zum Paradigmenwechsel, Zusammenhänge und Prozesse verstehen, Fachkompetenz aufbauen, Innovationspotenzial fördern.

**2. Nachhaltigkeitsmanagement in die jeweiligen Organisationsstrukturen und -prozesse des Unternehmens integrieren:** beispielsweise in bereichsübergreifende Gremien, Integration in Qualitätsmanagement, dezentrales Nachhaltigkeitsmanagement, CSR-Abteilungen als Katalysatoren, Aufbau von Prozesskompetenz, Innovationsförderung.

**3. Neue Arrangements in der Beziehung zum Unternehmensumfeld und innovative Zusammenarbeit mit externen Organisationen und Partnern initiieren:** beispielsweise durch Stakeholder-Dialoge, externe Foren, strategische Allianzen, Partnerschaften, Netzwerke, den Aufbau von Sozialkompetenz.

## HANDLUNGSFELD I: FÜHRUNGS- UND FACHKRÄFTE

Der Paradigmenwechsel zu nachhaltigem Wirtschaften beginnt mit dem Umdenken wichtiger Entscheidungsträger.

### Paradigmenwechsel möglich machen

Bei inhabergeführten Unternehmen ist oft die persönliche Überzeugung der Unternehmensleitung Anlass dafür, Nachhaltigkeit voranzutreiben. Auch bei nicht inhabergeführten Unternehmen ist ein Paradigmenwechsel der entsprechenden Entscheidungsträger Voraussetzung für den weiteren Kompetenzaufbau im Unternehmen, da

- das Bewusstsein für die (auch wirtschaftliche) Bedeutung von Nachhaltigkeit im mittleren Management oftmals zunächst aufgebaut werden muss,
- betriebswirtschaftliche und gehaltsbezogene Anreize erforderlich sind, damit Führungskräfte nicht nur privat, sondern auch im Unternehmen Nachhaltigkeit vorantreiben.

Es kann zu einem nicht zu unterschätzenden Motivationsfaktor für Führungskräfte werden, wenn sie zur gesellschaftlichen Verantwortung des eigenen Unternehmens gezielt beitragen können. Es ist daher wichtig, auch die persönliche Ebene anzusprechen: jenseits betriebswirtschaftlicher Kennziffern hat Nachhaltigkeit eine emotionale Komponente, die an die Werte des Unternehmens anknüpfen kann und sie lebendig macht.

---

„Nachdem ich mit dem Programm „Young Leaders for Sustainability“ in Bangladesch war, hat sich meine Perspektive auf das, was möglich ist, verändert. Als Wirtschaftsingenieur wäre es für mich eine spannende Herausforderung eine Logistikflotte auf Nachhaltigkeit umzustellen.“

---

Die Sensibilisierung von Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für das Thema Nachhaltigkeit ist daher zentral. Auch Führungskräfteentwicklungsprogramme können für einen entsprechenden Kompetenzaufbau für Nachhaltigkeit genutzt werden: beispielsweise wertorientierte Führung, Dialogfähigkeit, Umgang mit Komplexität und Unsicherheit, Initiativen

zur Veränderung der Unternehmenskultur oder *Corporate Volunteering*.

„Durch die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Prozessveränderungen für Nachhaltigkeit erreicht man eine höhere Wahrnehmungsfähigkeit für Zukunftstrends, die für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens entscheidend sind.“

### INWENT - ELIAS PROGRAMM

In einem neuen Format für *Leadership Development* Programme ist die ELIAS Initiative des Massachusetts Institute of Technology – MIT, Cambridge gemeinsam mit Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen (NROs) und regierungsnahen Institutionen entstanden. Durch neue Lernformen sollten innovative und zukunftsweisende Projekte zwischen privatwirtschaftlichen, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren entstehen. Als wegweisende Erkenntnisse zeigt sich, dass Führungskräfteentwicklung für eine tragfähige Zukunft auf Bewusstseinsentwicklung basiert. Führungsverhalten beruht auf Haltung eines jeden Einzelnen. Der Mensch richtet sein Handeln nach Sinn aus, so dass Leistung geschieht, wo und wann Sinn entsteht. Sinn ist an Werte gekoppelt.

### Kompetenzrahmen schaffen

Nicht immer ist die Herausforderung Nachhaltigkeit schon ausreichend im Personalbereich angekommen und z. B. in Anforderungsprofile integriert. Dabei braucht es Mitarbeiter,

- die globale, aber auch bereichsübergreifende Zusammenhänge verstehen,
- die wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele gleichzeitig im Blick behalten,
- über den Tellerrand des Unternehmens hinaussehen können,
- Teamfähigkeit besitzen,
- Neuem gegenüber kooperativ aufgeschlossen sind und
- die Fachexpertise zu Nachhaltigkeit in ihrem speziellen Verantwortungsbereich entwickeln.

Eine entsprechende Kompetenz kann in Einstellungs- und Auswahlprozessen stärker berücksichtigt werden und sollte in Zielvereinbarungen im Kerngeschäft Einzug halten. Wenn das Thema Nachhaltigkeit in unternehmensinterne Weiterbildungen, Führungskräfteentwicklung und fachspezifische Trainings integriert wird, bietet dies eine Basis, um Nachhaltigkeit im Kerngeschäft aufzubauen. *Key Performance Indicators* können sicherstellen, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeit nicht im Risikomanagement verhaftet bleibt oder als reines Kommunikationsthema gesehen wird.

So wird gewährleistet, dass das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine Umstellung auf nachhaltiges Wirtschaften genutzt wird.

„Als Folge unserer Strategieveränderung wurde bei uns das Performance Management umgekrempelt. Im Zentrum stehen unsere Werte, im Umfeld sind Aspekte wie Innovation, Dialogfähigkeit und Eigeninitiative. In der Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern achten wir darauf, dass diese Werte mit den Ergebnissen übereinstimmen.“

### Wissen generieren

Nachhaltigkeit ist auch ein Fachthema – es braucht Wissen und Information. Dies kann unterschiedliche Formen annehmen:

- externe oder interne fachliche Weiterbildungen zu Nachhaltigkeitsthemen, die für das Unternehmen relevant sind,
- interne Ausbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Umsetzung von z. B. Nachhaltigkeitsstandards, Energieeffizienz-Maßnahmen oder Umwelttechnologien,
- eine gezielte Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen für den Kompetenzaufbau zu Nachhaltigkeit in der Produktentwicklung,
- interne Wissensplattformen im Sinne von Wissensmanagement zu spezifischen Themen.

### IKEA - WISSEN GENERIEREN

Mitarbeiter und Führungskräfte für Umweltthemen zu motivieren, ist ein wichtiger Ausbildungsaspekt für das global agierende Möbelunternehmen. Das Wissensmanagement, das auf umweltrelevante Themen in der Produktion als auch in Logistik und Vertrieb fokussiert ist, besteht u.a. aus einer Intranet basierten interaktiven Lernplattform, die den Mitarbeitern ein breites Wissen vermittelt. Die Umweltverantwortlichen der Einrichtungshäuser erhalten zusätzlich ein mehrtägiges Nachhaltigkeitsseminar. Als besonders wertvoll hat sich der „Blick hinter die Kulissen“ im Rahmen des Umwelttages erwiesen: Mitarbeiter, Führungskräfte und Kunden erhalten hier gleichermaßen Einblick in die Umweltaktivitäten der einzelnen Einrichtungshäuser. Gerade die Praxisnähe macht den Mitarbeitern Spaß. Fragen von Kunden können kompetent beantwortet werden und konkrete Einsparungspotenziale werden sichtbar gemacht.

Als zentral wird angesehen, dass CSR-Abteilungen und die Umweltbeauftragten zwischen unternehmensinternem und externem Wissen vermitteln sowie einen internen Lernprozess in Gang halten.

## ARCANDOR - MITARBEITERMOTIVATION

Im Konzern trägt der Konzernvorstand die Gesamtverantwortung für die Nachhaltigkeitspolitik. Der Nachhaltigkeitscouncil fungiert konzernübergreifend als Beratungs- und Empfehlungsgremium für ökologische und gesellschaftliche Angelegenheiten. Durch ihn werden Nachhaltigkeitsprozesse und -strukturen initiiert. In spezifischen Führungskräfte-Programmen wie dem *Management Learning Program (MLP)*, widmen sich Führungskräfte gesellschaftspolitischen Fragen wie Verantwortung und Nachhaltigkeit. Fragen, zu denen abseits des Alltags Kreativität gefragt ist. Im MLP liegt die besondere Aufmerksamkeit auf den persönlichen Geschichten eines jeden Einzelnen. Die eigene Identifikation mit Nachhaltigkeitsthemen birgt die wahre Motivation und zeichnet sich durch Authentizität ab.

Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt hierbei auch die interne Kommunikation: Kommunikationsplattformen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit fördern die Auseinandersetzung damit, bauen fachliches Wissen in der Belegschaft auf und verdeutlichen die Fortschritte, die das Unternehmen macht. In der Folge fördert dies die Eigeninitiative von Mitarbeitern, Veränderungsideen einzubringen.

## HANDLUNGSFELD II: STRUKTUREN UND PROZESSE

Zentral für die Integration von Nachhaltigkeit ins Kerngeschäft ist, dass es nicht bei konzeptionellen Diskussionen zum Thema bleibt. Verantwortlichkeiten müssen explizit zugewiesen werden, so dass einzelne Bereiche bzw. Abteilungen das Unternehmen Schritt für Schritt nachhaltig ausrichten. Wenn Nachhaltigkeit zum Leitbild wird, führt dies zu operativen Veränderungen: Prozessabläufe und Ergebnisse (Produkte und Dienstleistungen) werden angepasst. Ziel- und Regelsysteme werden auf Ihren Beitrag zu Nachhaltigkeit überprüft. Das Unternehmen stellt seine Kompetenz in der Unternehmensentwicklung gezielt in einen erweiterten Zielrahmen. Die Grundidee muss so verankert sein, dass alle Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren Bereichen danach handeln können. Gerade weil Nachhaltigkeit komplex ist, braucht es eine Verankerung in strategischen Zielen, die handlungsleitend für die Umsetzung im Unternehmen sind.

„Häufig gibt es eine betriebswirtschaftliche Strategie und eine Nachhaltigkeitsstrategie – das führt zu Konflikten. Wir haben Nachhaltigkeit vor die Klammer gesetzt und das Thema in alle Strategiebereiche integriert.“

## Verantwortung in bereichsübergreifende Strukturen geben

Wenn Nachhaltigkeit einmal auf der Strategieebene fest verankert ist, ist es sinnvoll, unternehmensspezifisch angepasste Strukturen zu etablieren, die die Reflexion und das Controlling der Umsetzung ermöglichen.

- Das Thema Nachhaltigkeit sollte in Führungsebenen etabliert sein.
- Eine Integration in das Kerngeschäft wird voran gebracht, wenn bereichsübergreifende Gremien bzw. Strukturen mit Nachhaltigkeitsmanagement explizit befasst sind.
- Wesentliche Entscheidungsträger aus allen Ebenen müssen in das Thema strukturell eingebunden bzw. für die Umsetzung verantwortlich sein.

„Bei uns berichtet das Senior Management Committee direkt an den CEO. Im Committee sind die Chefs von Beschaffung, Rechtsabteilung und aller großen Geschäftsbereiche beteiligt. Wir haben erst im Laufe der Zeit erkannt, wie wichtig die Rolle dieser Menschen ist. Sie tragen die Idee von Corporate Responsibility ins Unternehmen und verbinden sie mit den Systemen des Unternehmens, um das Ganze voranzutreiben.“

Ganz entscheidend ist daher die interne Vernetzung im Unternehmen, um Nachhaltigkeit in den verschiedenen Abteilungen oder Bereichen voranzutreiben. Es ist sinnvoll, den Umsetzungsstand auf die Agenda regulärer Veranstaltungen, wie z. B. Führungskonferenzen oder Abteilungsworkshops zu setzen und

## RWE - CSR-STRATEGIEENTWICKLUNG

Die bereits entwickelten unternehmensspezifischen Handlungsfelder der CR Strategie sollten stärker mit den im Kerngeschäft verbundenen Herausforderungen verknüpft werden und die Managementfähigkeit der Prozesse sicherstellen. Nach dem Prinzip soviel „bottom up“ wie möglich – die Mitarbeiter wissen am Besten über die Herausforderungen ihres Verantwortungsbereiches Bescheid – wurden Mitarbeiter in die Entwicklung der Handlungsfelder eingebunden. Parallel wurden in einem Dialogforum mit einem repräsentativen Querschnitt der externen Stakeholder ebenfalls die unternehmensspezifischen Herausforderungen und mögliche Handlungsfelder analysiert. Die Wahrnehmung des Konzerns sowie Erwartungen der Stakeholder wurden in einem Dialogforum abgeleitet. Das Ergebnis war: Mitarbeiter sowie Stakeholder konzentrierten sich auf sehr ähnliche Bereiche. Auf dieser Basis wurden zehn miteinander vernetzte Handlungsfelder der CR-Strategie des Konzerns benannt, die nach der Einarbeitung des Feedbacks der Stakeholder durch den Vorstand festgelegt wurden.

beispielsweise unter Einbeziehung externer Redner, konkrete Handlungsmöglichkeiten anzustoßen.

## KFW-FÜHRUNGSKRÄFTETAGUNG

Als Bank des Bundes und der Länder orientiert sich die KfW Bankengruppe an der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung. Nachhaltigkeit wird als strategisches Querschnittsthema verstanden, das über eine Stabsstelle direkt an die Vorstandsebene geknüpft ist. In einer Führungskräfte-tagung wurde im Jahr 2007 das obere Management eingebunden. Die Unternehmensleitung sprach ein klares Bekenntnis zur Nachhaltigkeit aus. Konkrete Beispiele aus der Unternehmenspraxis illustrierten, wie Nachhaltigkeit umgesetzt werden kann. Durch einen Expertenvortrag zum Thema „Klimawandel“ wurde eine direkte Betroffenheit der Anwesenden ausgelöst. Eine Öko-Rally im Frankfurter Palmengarten machte Nachhaltigkeit persönlich erlebbar. Diese Führungskräfte-Tagung gab Mut, neue Ideen zum Nachhaltigkeitsthema in der Praxis umzusetzen, wie z. B. die Ausrichtung des Wertpapiermanagements an Nachhaltigkeitskriterien zeigt.

„Das Ziel sollte immer sein zu integrieren. Deswegen ist der unternehmensinterne Nachhaltigkeitsrat bei uns relativ hoch aufgesetzt und setzt sich aus Führungspersönlichkeiten zusammen, die verschiedene Business Units leiten. Die Beteiligten machen diese Aufgabe im Rahmen ihrer sonstigen Verantwortlichkeiten.“

Dennoch gibt es keine universale Struktur für nachhaltige Unternehmensverantwortung. Wie und in welcher Form interne Strukturen dafür geschaffen werden, hängt von den Gegebenheiten des Unternehmens ab und unterliegt auch einem internen Lernprozess: was am ehesten Ergebnisse erreicht, zählt. Wichtig ist, dass diese Strukturen die konjunkturellen Schwankungen der Wirtschaft und Politik überdauern.

„Seitdem CR im Unternehmen hoffähig ist, ermöglicht es denjenigen, die Veränderung anstoßen wollen, sich auch zu artikulieren. Damit hat CR einen Katalysator-Effekt. Es gibt zunehmend unternehmenseigene Plattformen und Gremien, in denen das Thema angesprochen wird.“

### CSR Abteilungen als Katalysatoren und interne Unternehmensberatung nutzen

Es bewährt sich, die C(S)R-Abteilungen beziehungsweise Verantwortliche für das Nachhaltigkeitsmanagement als Katalysatoren (*change makers, change agents*) zu verstehen, die sicherstellen, dass Nachhaltigkeit ein

strategisches Thema bleibt und zu allen Geschäftseinheiten in der Umsetzung vermitteln. CSR-Verantwortliche sind oft der Anstoß für Kompetenzaufbau im Unternehmen. Sie brauchen ein explizites Mandat der Unternehmensleitung, um sicherzustellen, dass

- Nachhaltigkeit strategisches Thema bleibt,
- in allen Geschäftseinheiten, Bereichen, beziehungsweise Abteilungen aktiv umgesetzt wird,
- Erfahrungen und Wissen zur Umsetzung konsequent ausgewertet und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern transparent gemacht werden und
- Ergebnisse nicht nur nach außen, sondern auch nach innen kommuniziert werden.

„Unsere CSR-Abteilung arbeitet im Grunde als interne Unternehmensberatung. Wir arbeiten als Unternehmen sehr prozessorientiert, d.h. alles ist dokumentiert, und die Kennzahlen zum Thema sind daher sehr transparent. Die Umsetzungsverantwortung liegt in den Fachbereichen, aber die CSR-Abteilung hat eine beratende und begleitende Funktion.“

CSR-Abteilungen haben damit nicht nur eine Kommunikationsfunktion, sondern vor allem eine Beratungs- und Vernetzungsfunktion. Ein explizites Mandat der Unternehmensleitung ist dafür notwendig.

### Nachhaltigkeitskriterien ins Qualitätsmanagement integrieren

Wichtiger Erfolgsfaktor für ein stringentes Nachhaltigkeitsmanagement ist die Integration von Nachhaltigkeitskriterien nach sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten in das Qualitätsmanagement. Dies kann bedeuten, dass

- Nachhaltigkeitskriterien Bestandteil von beispielsweise Audits, Controlling, Vorschlagswesen, internen Abläufen zum Qualitätsmanagement werden und
- sozio-ökologische Aspekte neben funktionalen Kriterien Bestandteil der Definition von Produkt- und Prozessqualität werden.

Damit wird die operative Umsetzung des Themas auf allen Ebenen beschleunigt.

„Bei uns ist das Nachhaltigkeitsmanagement inzwischen in allen Abteilungen fest verankert und auch Teil der Zielvereinbarungen. Die Verkaufsabteilung hat Rückmeldungen von Kunden zu z. B. ökologischen Defiziten von Produkten in die internen Prozesse gegeben. Dadurch wurden Produktionsveränderungen bei Lieferanten angestoßen.“

Eine Integration ins Qualitätsmanagement sollte über eine Ergänzung von Pflichtenheften hinausgehen. Verantwortliche für unternehmensweites Nachhaltigkeitsmanagement können in Zusammen-

## MEMO – NACHHALTIGKEIT ALS UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Wie der Firmenslogan sagt, ist bei dem mittelständischen Versandhaus das Kerngeschäft auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Diese ist in alle strategischen und operativen Unternehmensabläufe integriert. Die Geschäftsprozesse wurden hinsichtlich ihrer ökologischen und sozialen Auswirkungen umfassend analysiert, für die integrierte Qualitäts-, Umwelt- und Sozialpolitik wurden Zielvorgaben erarbeitet. Das Nachhaltigkeitsprinzip ist dabei im Qualitätsmanagement verankert. Ein direkt dem Vorstand unterstellter Nachhaltigkeits-Manager bündelt, berät, begleitet und dokumentiert die Prozesse und Ergebnisse. Durch die entstandene Eigendynamik kommen heute viele Optimierungsvorschläge von Mitarbeitern und selbst von Kunden. Viele der Maßnahmen bringen dabei konkrete Kostenvorteile oder Prozessoptimierungen. Für das Thema Nachhaltigkeit sensibilisierte Mitarbeiter erkennen Zukunftstrends besser und schneller. Das Reputationsrisiko wird minimiert, der langfristige wirtschaftliche Erfolg gesichert.

arbeit mit einzelnen Abteilungen oder Bereichen Projekte identifizieren, die in absehbarer Zeit auch erfolgreich umgesetzt werden können. Auf diese Weise wird das Thema Stück für Stück in die Unternehmenskultur integriert, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden für Nachhaltigkeit sensibilisiert und entwickeln zunehmend eigene Kompetenz, bezogen auf ihr jeweiliges Arbeitsfeld.

„Bei uns ist Nachhaltigkeit Teil des Qualitätsbegriffes. Im Qualitätshandbuch ist die Definition für Qualität festgelegt, die eben auch soziale und ökologische Aspekte enthält.“

### Eigeninitiative und Innovation durch transparente Prozesse fördern

Nachhaltiges Wirtschaften braucht *top-down* Initiierung und Unterstützung, muss aber dezentral umgesetzt und gesteuert werden, damit es greift. Je mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dies als Herausforderung verstehen, desto mehr Eigeninitiative kann mobilisiert werden. Dies wird unterstützt durch

- interne Transparenz zu Nachhaltigkeit im Kerngeschäft,
- die explizite Förderung einer internen Lernkultur,
- einen bewusst gestalteten internen Dialog und
- die Förderung strategischer Innovationen.

„Ein Schlüsselement ist es, wenn ein Prozess entsteht, wo plötzlich Menschen auftauchen und Eigeninitiative zeigen, um Ihr Anliegen voran zu bringen mit der Erlaubnis Ihrer Organisation.“

Im Idealfall ist das Thema dazu geeignet, eine „Silo-mentalität“ zu überwinden, da viele Lösungen nur bereichsübergreifend gefunden werden können. Das setzt oft Energie und Enthusiasmus frei, und trägt damit zu einer verbesserten *Corporate Identity* bei. Kontrolle im Bereich Integration von Nachhaltigkeitskriterien ins Qualitätsmanagement ist wichtig, dabei sollte aber nicht vernachlässigt werden, dass eine erfolgreiche Umsetzung Kreativität und Freiräume braucht. Aus der Verbindung von Fach-, Prozess- und Sozialkompetenz können neue Umsetzungsideen für Nachhaltigkeit entstehen, die das Unternehmen voranbringen. Denn Nachhaltigkeit bedeutet nicht nur *Compliance*, sondern vor allem Innovation. Produkt- oder Marktinnovation können entstehen, wenn die Verknüpfung der Nachhaltigkeitskompetenzen im Unternehmen verankert ist und gefördert wird.

„Unternehmen brauchen im Bereich Nachhaltigkeit auch Leute, die nicht nur stromlinienförmig denken, es muss unternehmensintern einen Dialogprozess zum Thema geben.“

### HANDLUNGSFELD III: BEZIEHUNG ZUM UNTERNEHMENSUMFELD

So wie es im Unternehmen wichtig ist, bereichsübergreifend zum Thema zu arbeiten, ist es außerhalb des Unternehmens wichtig, gezielt einen Dialog zu etablieren, der das Unternehmen nicht nur optimal positioniert, sondern tatsächlich in seiner Weiterentwicklung voranbringt.

„Bei uns gibt es eine jährliche Einladung der Lieferanten zu einem mehrtägigen Symposium zum Austausch über Nachhaltigkeit.“

Nachhaltigkeit kann so zum Katalysator für Innovation werden, auch und gerade wenn Anregungen und Kritik von externen Stakeholdern in die eigene Unternehmensentwicklung einbezogen werden. Je kooperativer und dialogorientierter ein Unternehmen intern und mit den direkten Stakeholdern (Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, Gewerkschaften, etc.) agiert, desto leichter fällt es dem Unternehmen, auch mit den neuen Stakeholdern (NROs, Internationale Organisationen, lokale öffentliche Institutionen, internationale öffentliche Institutionen, etc.) in den Dialog zu treten bzw. Kooperationen einzugehen.

„Wir arbeiten in unseren zentralen Lieferländern mit einem Netzwerk von NROs zusammen, die uns auch darin unterstützen, Lieferanten in der Einhaltung von Standards weiterzubilden. Eine lokale NRO dient als neutrale Beschwerdestelle.“

### Im Dialog mit Stakeholdern das Unternehmen weiterentwickeln

Stakeholder-Dialoge sind ein Ansatz, um sowohl Inspiration ins Unternehmen zu bringen, als auch Spannungen zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld auszuräumen.

Besonders Unternehmen, die durch ihre internationalen Lieferketten stärker im Augenmerk der Kritik stehen, unterscheiden zwischen

- Stakeholder-Dialogen mit kritischen öffentlichkeitswirksamen Organisationen in Deutschland oder international und
- umsetzungsorientierten Stakeholder-Dialogen mit kooperierenden Organisationen oder Institutionen in den Lieferländern.

„In unseren Lieferländern brauchen wir Partnerschaften mit Organisationen, die im Bereich Entwicklungszusammenarbeit kompetent sind, und ihr Fachwissen und ihre Netzwerke zur Verfügung stellen.“

Für beides braucht es Kompetenzaufbau für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Auseinandersetzung mit Stakeholdern bedeutet, neben der unternehmensspezifischen Sichtweise auch die Perspektive anderer Stakeholder zu verstehen und somit neue Fähigkeiten zu entwickeln, um auf andere Akteure zuzugehen.

„Die Erfahrung aus unseren Seminaren zu Stakeholder-Dialogen zeigt, dass die meisten Manager von Unternehmen sich nur schwer trauen, sich in andere Stakeholder hineinzuversetzen. In den Planspielen, die wir machen, lernen die Teilnehmer, sich die Sichtweise der Kritiker vorzustellen.“

### Mit anderen gesellschaftlichen Akteuren innovative Partnerschaften entwickeln

Partnerschaften sind eine ideale Form, das Engagement für Nachhaltigkeit greifbar zu machen. Zugleich werden die Kompetenzen eines Unternehmens für die Entwicklung innovativer Geschäftsstrategien eingebracht. Partnerschaften mit Stakeholdern aus dem öffentlichen Sektor oder aus der Zivilgesellschaft zeigen, dass ein Unternehmen bereit ist, seine gesellschaftliche und globale Verantwortung nicht nur reaktiv, sondern aktiv wahrzunehmen. Sie haben eine starke Außenwirkung: das Unternehmen wird glaubwürdiger, wenn es sich engagiert beteiligt. Strategisch angelegte Partnerschaften (strategische Allianzen) stärken nicht nur die Reputation eines Unternehmens, sondern unterstützen auch Innovationen

## TCHIBO – DIALOG ALS BUSINESS CASE

Internationale Handelsunternehmen nutzen beim Import von Konsumgütern die Kostenvorteile in Niedriglohnländern. Trotz nationaler und internationaler rechtlicher Regelungen für die Einhaltung von Sozialstandards ist die Kontrolle durch nationale Regierungen und Institutionen nur unzureichend. Verstöße gegen Sozialstandards sind deshalb eher die Regel als die Ausnahme. Insbesondere von internationalen NROs und Gewerkschaften wird deshalb gefordert, dass Handelsunternehmen dieses Kontrollvakuum durch geeignete Maßnahmen füllen. Tchibo hat mit der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) das Projekt „WE“ (*Worldwide Enhancement of Social Quality*) gestartet. Es ersetzt herkömmliche Kontrollelemente durch ein strukturiertes, dialogorientiertes Training, das zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen beitragen kann. Insbesondere das Management und die Beschäftigten der Lieferanten sowie deren Interessenvertreter, die Einkäufer von Tchibo sowie Regierungsorganisationen und NROs sind beteiligt. Ziel ist es, Transparenz über Probleme in den Produktionsstätten zu schaffen, um gemeinsam Lösungen zu finden. Die Dialogtrainings werden durch hierfür ausgebildete lokale Trainer durchgeführt. Der Paradigmenwechsel „Dialog statt erhobener Zeigefinger“ hat sich bisher als zielführend erwiesen. Die Mitmachbereitschaft ist überwältigend. Diese bisherigen Erfahrungen geben Anlass zu der Annahme, dass sich die Arbeitsbedingungen in Niedriglohnländern nachhaltig verbessern lassen, wenn statt auf Kontrolle auf Dialog und Partnerschaft gesetzt wird.

in der Erschließung neuer, entwicklungsrelevanter Märkte, wie:

- der Aufbau neuer Produktlinien (wie z. B. *Bottom of the Pyramid* – BOP Produkte),
- die Optimierung von Wertschöpfungsketten oder
- die Einflussnahme zur Verbesserung der ökologischen und sozialen Rahmenbedingungen in Lieferländern.

„Erst jetzt erkennen wir, was Partnerschaften alles an Prinzipien und an Ausbildung erfordern. Wir sind als Unternehmen da in die Schule gegangen und haben einiges gelernt. Die Personen, die mit solchen Partnerschaften in Kontakt kommen, entdecken sehr schnell, dass das reine unternehmensbezogene Denken nicht genügt, dass man weiterdenken muss. Man muss andere Beziehungen aufbauen, um Menschen für sich zu gewinnen.“

## SYSTAIN – KOMPETENZAUFBAU BEI LIEFERANTEN

Um nachhaltige Wertschöpfungsketten aufzubauen bedarf es der Einbeziehung aller Akteure: vom Ursprungs- bis zum Vertriebsland. Sowohl das Management und die Arbeiter der produzierenden Unternehmen, als auch die Mitarbeiter in den Agenturen, die den Kontakt zu den Produzenten halten und schließlich der Einkauf, benötigen passgenaue Qualifizierung, um Arbeitsbedingungen und Prozesse zu verbessern. Der Austausch von Wissen ist Kernelement des Qualifizierungs- und Trainingsprogramms. Um Nachhaltigkeit innerhalb der Prozesse zu verankern müssen die höchsten Entscheidungsinstanzen und die „Projektagenten“ auf allen Ebenen eingebunden und die operativ Zuständigen vorbehaltlos unterstützt werden. Soziale Kompetenzen sind hier entscheidend, da u.a. eine stetige Kommunikation zwischen den Akteuren den Erfolg bestimmt.

Für den Erfolg von Partnerschaften müssen Führungskräfte mit Akteuren aus sehr unterschiedlichen, vor allem nicht privatwirtschaftlichen Organisationen zusammenarbeiten können. Partnerschaften stärken die Integration von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft. Sie tragen zu einer systematischen Veränderung der Unternehmenskultur bei. Die motivierende Wirkung auf die Belegschaft ist nicht zu unterschätzen.

### Netzwerke gezielt nutzen

Ein wichtiger Aspekt im Kompetenzaufbau für Nachhaltigkeit ist das Engagement in branchenspezifischen oder branchenübergreifenden Nachhaltigkeits-Netzwerken. So sind die Beteiligten am Puls der Zeit. Neue Themen, Erkenntnisse und handfestes Wissen zu Nachhaltigkeit können in das Unternehmen getragen werden.

Für viele Unternehmen wird es immer wichtiger,

- aktuelle Nachhaltigkeits-Trends sowie die aktuelle Sichtweise von Verbrauchern bzw. Nutzern von Dienstleistungen und Produkten zu kennen,
- von dem international wachsenden Wissen zu Nachhaltigkeit zu profitieren,
- in Netzwerken engagiert zu sein, die nicht nur den Privatsektor repräsentieren.

Gerade die Begegnung mit unterschiedlichen Stakeholdern ist entscheidend für die eigene Strategieentwicklung. Manchmal erfüllen Konferenzen zum Thema diese Funktion, oft sind es aber gezieltere Arbeitsgruppen, Netzwerke, Kooperationen oder strategische Allianzen, die erst dazu führen, dass sich der Wert für eine Umsetzung von Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen zeigt. Dies manifestiert sich zum Beispiel auch in der Entwicklung von branchenübergreifenden Nachhaltigkeitsstandards in Multi-Stakeholder Prozessen. Ebenso wichtig sind unternehmensübergreifende lernende Netzwerke für diejenigen, die Nachhaltigkeit im Unternehmen vorantreiben.

„Wenn wir Mitarbeiter für unser Unternehmen in Schwellen- oder Entwicklungsländern rekrutieren, dann zählen neben Branchenkenntnissen vor allem Kenntnisse der lokalen Bedingungen. Gerade im Bereich Qualitätsmanagement stützen wir uns auf Personen, die einen beruflichen Hintergrund in NROs haben: sie kennen sich mit den Themen am besten aus.“





# DER WEG IST DAS ZIEL

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Um die Veränderung nachhaltig zu gestalten, ist nicht nur Ergebnisorientierung wichtig. Die Einbindung der Führungskräfte, der Mitarbeiterinnen und der Mitarbeiter in Planung und Steuerung ist zentral, eine Identifikation mit Zielen und Umsetzung ist entscheidend für den Erfolg: dann tragen alle eigenverantwortlich zur Umsetzung bei. Dies erfordert eine Unterstützung von Seiten der Unternehmen, um bei Führungs- und Fachkräften den Aufbau von Prozess- und Sozialkompetenzen zu fördern.
- Eine explizite Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie wird lebendig durch operative Umsetzungsziele. In der Konsequenz müssen sich Ergebnisziele auch in Anreizsystemen für Führungs- und Fachkräfte widerspiegeln. Nachhaltigkeitsziele sollten erreichbar und realistisch sein (manchmal ist weniger mehr). Ergebnisse müssen sich in betriebswirtschaftlichen Kennziffern wieder finden.
- Gerade weil das Thema Nachhaltigkeit komplex und manchmal im Konkreten schwer fassbar ist, ist es sinnvoll, als Anlass für Veränderung die Zukunftsentwicklung des Unternehmens in den Vordergrund zu stellen, die entsprechenden Herausforderungen in Ziele zu übersetzen sowie mit Nachhaltigkeitsindikatoren zu belegen. Strategie und Maßnahmen können so in laufende Veränderungsprozesse integriert werden.
- Gesellschaftliche Verantwortung kann eine Wertediskussion im Unternehmen neu beleben und sie mit konkreten Umsetzungsprojekten anreichern: kleine Erfolge (Leuchtturmprojekte) sind der Baustein für eine Prozessdynamik, die eine *top-down* Verlässlichkeit und eine *bottom up* Umsetzungssteuerung bewirkt. Wenn Erreichtes mit Stolz gefeiert werden kann, entsteht eine Multiplikationswirkung. Darauf kann man aufbauen bis das Unternehmen als Ganzes erfasst ist.

## FAZIT

Nachhaltigkeit im Kerngeschäft braucht einen systematischen Kompetenzaufbau im Unternehmen. Dies gilt für die Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vor allem aber für die Führungskompetenz im mittleren und oberen Management. Wenn alle Ebenen ausreichend für Nachhaltigkeit sensibilisiert und qualifiziert sind und das Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen strukturell verankert ist

- wird langfristig der Unternehmenserfolg gesichert,
- steigt die Attraktivität des Unternehmens für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zudem
- nimmt das Reputationsrisiko ab.

Durch die Sensibilisierung und den Kompetenzaufbau für Nachhaltigkeit im Unternehmen schafft man ebenfalls eine **bessere Wahrnehmung für Zukunftstrends**, die für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens entscheidend sind. Je besser das Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen organisiert ist, desto mehr kommen Impulse für Verbesserung und Produktinnovation aus dem Unternehmen selbst. Es entsteht eine **Eigendynamik, die das Unternehmen wirtschaftlich voranbringt**.

Stärker als bisher sollte der Bereich Personal- und Organisationsentwicklung in die Thematik einbezogen werden. Eine **engere Zusammenarbeit zwischen CSR-Abteilungen und Personalbereich** ist für den Paradigmenwechsel im Unternehmen hilfreich. Die unternehmensinternen Erfahrungen des internen Change Managements können für die Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens nutzbar gemacht werden. Leitbildentwicklung, Veränderungen der Unternehmenskultur, Verbesserung der internen Kooperation und Führungskräfteentwicklung sind wichtige Ansatzpunkte, die im Sinne einer neuen Strategie zu Nachhaltigkeit neuen Auftrieb bekommen.

In der Generation der jungen Akademiker hat das Umdenken schon begonnen – eine Generation wächst heran, die eine verantwortliche Wirtschaft will und nach einer Legitimation sucht, in einem bestimmten Unternehmen zu arbeiten.

Mit der steigenden Bedeutung von Nachhaltigkeit wird auch ihre Verankerung in der Personalqualifizierung eine ganz entscheidende Rolle einnehmen. Mit der der Broschüre zugrunde liegenden Studie wurden erfolgreich gelebte Praxisbeispiele miteinander verknüpft und eine Plattform für den Austausch über Führungskompetenz für Nachhaltigkeit geschaffen.

So wurde ein wichtiger Grundstein für die weitere Entwicklung dieser neuen Herausforderung im Personalmanagement gelegt. Die Diskussion zu Führungskompetenz für Nachhaltigkeit hat gerade erst begonnen. Es zeigt sich: Nachhaltigkeit braucht Führungskompetenz.

### Weitere Broschüren zu CSR und Nachhaltigkeit:

- ▶ Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2006): Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht
- ▶ Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2007): Nachhaltigkeitsberichterstattung. Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis
- ▶ Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2008): Megatrends der Nachhaltigkeit. Unternehmensstrategie neu denken
- ▶ Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2009): Innovation durch CSR. Die Zukunft nachhaltig gestalten

Download unter [www.bmu.de](http://www.bmu.de)



## WEITERE INFORMATIONEN

Institutionen und Organisationen beschäftigen sich vereinzelt derzeit mit dem Wissensaufbau und -management an der Schnittstelle zwischen Führungskompetenzen und Nachhaltiger Entwicklung. In der folgenden beispielhaften Darstellung von (Weiter-) Bildungsangeboten wird ein Einblick in die Aktivitäten von Institutionen gegeben, die im Rahmen der zugrundeliegenden Studie interviewt wurden.

### BEISPIELE AUSGEWÄHLTER STUDIENGÄNGE

#### **Universität Kassel: Studienschwerpunkt „Nachhaltiges Wirtschaften“**

Interdisziplinäres Lehrangebot in den Wirtschaftswissenschaften, das die unterschiedlichen Aspekte des ökologischen bzw. nachhaltigen Wirtschaftens behandelt. Als Studienschwerpunkt wählbar für Bachelor- oder Masterprogramm.

[www.ivwl.uni-kassel.de](http://www.ivwl.uni-kassel.de)

#### **Universität Lüneburg: MBA in Sustainability Management**

Im Mittelpunkt des MBAs steht die Frage, wie eine nachhaltige Unternehmensentwicklung realisiert werden kann.

[www.sustainament.de](http://www.sustainament.de)

#### **Universität Rostock: Zentrum für Qualitätssicherung**

Der Fernstudiengang „Umwelt & Bildung“ verknüpft umweltrelevantes Fachwissen mit pädagogischen Grundlagen vor dem Hintergrund einer „Bildung für nachhaltige Entwicklung“.

[www.weiterbildung.uni-rostock.de](http://www.weiterbildung.uni-rostock.de)

#### **Universität Witten / Herdecke: Deutsches Kompetenzzentrum für Nachhaltiges Wirtschaften (dknw)**

bietet eine Lehr- und Forschungsumgebung zur Förderung einer am Leitbild der Nachhaltigkeit orientierten Wirtschaftsweise in Deutschland.

[www.uni-wh.de/dknw](http://www.uni-wh.de/dknw)

#### **Blekinge Institute of Technology: Master Strategic Leadership Towards Sustainability**

In Karlskrona (Schweden) verknüpft der Master-Studiengang strategisch nachhaltige Entwicklung mit Organisational Learning und Leadership.

[www.bth.se/msls](http://www.bth.se/msls)

### BEISPIEL EINES AUSGEWÄHLTEN STUDIENBEGLEITENDEN PROGRAMMS

#### **Collective Leadership Institute: „Young Leaders for Sustainability“**

Das Qualifizierungsprogramm bietet Studierenden die Möglichkeit ein Nachhaltigkeits-Projekt in sechs Monaten umzusetzen. Ungefähr die Hälfte dieser Zeit verbringen die Teilnehmenden in einem Unternehmen in Deutschland, die andere Hälfte bei einem Projektpartner im Ausland.

[www.youngleadersforsustainability.de](http://www.youngleadersforsustainability.de)

### BEISPIELE AUSGEWÄHLTER INTERNATIONALER MANAGEMENTFORTBILDUNGEN

#### **World Business Council for Sustainable Development: Future Leaders Team**

Das Programm ermöglicht es Juniorfachkräften aller Branchen Führungskompetenzen für Nachhaltigkeit aufzubauen.

[www.wbcscd.org](http://www.wbcscd.org)

#### **Ashridge Business School / InterfaceFlor: InterfaceRAISE**

Joint-Venture mit Weiterbildungsangeboten, das sich zum Ziel gesetzt hat, Nachhaltigkeit im Kerngeschäft von Unternehmen zu integrieren.

[www.ashridgeinterfaceraise.com](http://www.ashridgeinterfaceraise.com)

#### **LEAD: LEAD Europe Programme**

Das *Leadership for Sustainability Programme* vermittelt einen Einblick in den Klimawandel, in entsprechende Lösungsansätze der Europäischen Union und die internationalen Dimensionen von nachhaltiger Entwicklung.

[www.lead.org/page/174](http://www.lead.org/page/174)

#### **University of Cambridge: Programme for Industry**

Die Universität arbeitet seit langem mit Unternehmen zusammen, um maßgeschneiderte Lernprogramme zu entwickeln.

[www.cpi.cam.ac.uk](http://www.cpi.cam.ac.uk)

### UNTERNEHMENSÜBERGREIFENDE FOREN

#### **Centre for Sustainability Management / B.A.U.M. e.V.: Sustainability Leadership Forum (SLF)**

Das SLF ist ein organisierter und moderierter Arbeitskreis, in dem sich Vorreiter einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung treffen und solche, die sich ernsthaft auf dem Weg zu *Sustainability Leadership* begeben. Dem exklusiven Kreis gehören Unternehmen an, die sich bereits durch ein herausragendes Nachhaltigkeitsmanagement auszeichnen und sich auch künftig aktiv engagieren. An den SLF-Treffen tauschen sich die Teilnehmenden über Kernfragen, Entwicklungstrends und die praxisorientierte Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements aus und diskutieren aktuelle Ideen und Konzepte. Die teilnehmenden SLF-Unternehmen bestimmen, welche relevanten Nachhaltigkeitsthemen bearbeitet werden.

<http://www.uni-lueneburg.de>

### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Im Bertelsmann Verlag ist zudem in 2007 ein Leitfaden „*Studium und Forschung zur Nachhaltigkeit*“ erschienen, der sowohl über grundlegende als auch weiterführende Studiengänge in Deutschland und deren Ausrichtung informiert.

„Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen ...“

Grundgesetz, Artikel 20 a



**BESTELLUNG VON PUBLIKATIONEN:**

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)  
Postfach 30 03 61  
53183 Bonn  
Tel.: 0228 99 305 - 33 55  
Fax: 0228 99 305 - 33 56  
E-Mail: [bmu@broschuerenversand.de](mailto:bmu@broschuerenversand.de)  
Internet: [www.bmu.de](http://www.bmu.de)

Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Gedruckt auf Recyclingpapier.