„Corporate Responsibility“ - Erfolgsfaktoren für unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit – Warum ökologische und soziale Nachhaltigkeits-Themen auch aus ökonomischer Sicht für Unternehmen wichtig sind –

1. Beitrag „Übersicht und Top-Management-Einbindung“ – Stand 11.04.16

„Sich für Nachhaltigkeit zu engagieren und unternehmerische Verantwortung zu übernehmen ist teuer und bringt dem Unternehmen nichts“ – dieses Vorurteil ist gerade im Mittelstand weit verbreitet. Doch die Praxis belegt das Gegenteil: Unternehmen, die sich für ökologische und soziale Nachhaltigkeit einsetzen, sind am Markt oft erfolgreicher. Nachhaltig agierende Unternehmen sind anders als konventionell wirtschaftende Mitbewerber. Sie erkennen die Kundenbedürfnisse frühzeitiger, sind innovativer und besser im Vertrieb. Sie haben motivierte und engagierte Mitarbeiter, sind werte-orientiert und verstehen es, die ökologischen Nachhaltigkeitsziele und Klimaschutz mit Kosteneinsparungen sowie der Wahrnehmung neuer Produkt- und Marktpotentiale zu verbinden.

Terra Institute begleitet und unterstützt mittelständische Unternehmen und Konzerne seit vielen Jahren erfolgreich in deren Corporate Responsibility und Nachhaltigkeits-Engagement, in der Missions-/Visions-/Leitbild-Entwicklung, in der Neuausrichtung für „Zukunftsfähigkeit“, in der Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Unternehmensstrategien sowie in der systemischen Organisationsentwicklung (www.terra-institute.eu / Kurzprofil in Anlage 2).

Im Zeitraum Aug. bis Nov. 2015 führte Terra Institute in der Schweiz im Rahmen einer Studie eine Befragung mit ausgesuchten Konzernen durch, die für ihr Corporate Responsibility (CR) bzw. Nachhaltigkeits (NH) -Engagement anerkannt sind. Ziel dieser Befragung war es, vierzehn Hypothesen zu den Erfolgsfaktoren für das CR/NH-Engagement, auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen. Im Anhang 1 werden die wichtigsten Ergebnisse dargestellt.

Für das Corporate Responsibility (CR) bzw. Nachhaltigkeits (NH) -Engagement in einem Unternehmen oder Konzern wurden 14 **Erfolgsfaktoren** identifiziert, die im Rahmen einer Studie überprüft und bestätigt werden konnten (siehe nachstehende Grafik).

Die Kern-Ergebnisse der Studie finden Sie in dem Dokument **Ergebnisse der Studie/Befragung „Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in Grossunternehmen in der Schweiz“** und stehen zum Download (.pdf-Datei) bereit - http://www.cmpartners.ch/terra-institute-schweiz/studie-erfolgsfaktoren/. Gleiches gilt für die Kurzfassung der aus der Studie entstandenen **Masterarbeit „Nachhaltigkeit in Schweizer Grossunternehmen aus der Perspektive des Widerspruchsmanagement“** von Simone Gruber (ZHAW/IUNR).

Top-Management

(1) Unterstützung durch das **Top-Management**

(2) Bewusstsein, welche **Vorteile** die Organisation durch das CR/NH-Engagement realisieren kann, und eine aktive Auseinandersetzung mit «**Zielkonflikten**»

CR-Handlungsfelder & Verankerung

(3) Engagement/Verantwortung in den **sechs Bewertungs-Themen**
1. Corporate Governance & Organisationsführung,
2. Mitarbeiter, Menschenrechte und Arbeitspraktiken,
3. Umwelt- und Klimaschutz, 4. faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, 5. Konsumentenanliegen und
6. gesellschaftlicher Beitrag

(4) **CR-Strategie** und 5-7 **relevante CR-Handlungsfelder** (Impact / Erwartungshaltung Stakeholder / Image)

(5) **Verankerung CR** in der Unternehmensstrategie mit Anbindung an Vision, Mission und Leitbild

Ziele &

(6) Verfolgbare **CR-Ziele** und **-Massnahmen** (KPIs für die Handlungsfelder und CR-Themen + Controlling/Transparenz)

(7) Einbeziehung der **Lieferkette** (Umwelt/CO_2, Arbeitsbedingungen, Circular Economy, …)

Organisation

(8) Angemessene **CR-Organisation** (CR-Vorstand o. Vorstandszuordnung, CR-Fachausschuss, CR-Leitung, CR-Team, CR-Verantwortliche an den Standorten, CR-Verantwortliche für Produkte)

(9) **Stakeholder-Dialog** und CR/NH-Erfahrungsaustausch mit Dritten

Unternehmenskultur

(10) **Gewinnung** & Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter für die CR/NH-Themen/Herausforderungen (bottom-up)

(11) **Pro-aktive Unternehmenskultur** (leistungs- und kundenorientiert) mit Team- und Innovations-Kompetenz

Kommunikation

(12) Gut strukturierte **Dokumentation** der CR/NH-Aktivitäten (Geschäftsbericht, Nachhaltigkeitsbericht, Internet, …)

(13) Wirksame **interne CR-Kommunikation** (Intranet, Schulungen, Vorträge, Screens, Workshops, …)

(14) Attraktive **externe CR-Kommunikation** zur Einbindung der Kunden, Partner und Lieferanten

Die Verfasser der Studie stellen darüber hinaus diese 14 Erfolgsfaktoren in drei separaten Beiträgen unter dem Titel „**Erfolgsfaktoren für Corporate Responsibility und Nachhaltigkeit in Unternehmen**“ abschnittsweise vor und erläutern diese:

1. Beitrag „Übersicht und Top-Management-Einbindung“ mit Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Unternehmen (Re:connect) sowie Vertiefung der beiden Erfolgsfaktoren zur Top-Management-Unterstützung (Erfolgsfaktoren 1 und 2)
2. Beitrag: „CR-Handlungsfelder, -Ziele & -Organisation“ mit Vertiefung der Erfolgsfaktoren 3 bis 9
3. Beitrag: „Unternehmenskultur und CR/NH-Kommunikation“ mit Vertiefung der Erfolgsfaktoren 10 bis 14

Inhalte dieses ersten Beitrags zu Erfolgsfaktoren für CR/NH in Unternehmen: Seite

1. Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Unternehmen (RE:CONNECT) 4 - 6
2. Die 14 Erfolgsfaktoren für CR/NH-Aktivitäten in einem Unternehmen 6 - 8
3. Top-Management-Unterstützung (Erfolgsfaktoren 1 und 2) 9 -14

Anhang 2: Vorstellung der wichtigsten Ergebnisse der Studie/Befragung „Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in Grossunternehmen in der Schweiz“ - Kurzfassung 15-18

Anhang 2: Summary und Ergebnis der Masterarbeit von Simone Gruber „Nachhaltigkeit in Schweizer Grossunternehmen aus der Perspektive des Widerspruchsmanagements“ 19-21

Anhang 3: Kurzprofil Terra Institute und involvierte Berater 22-23

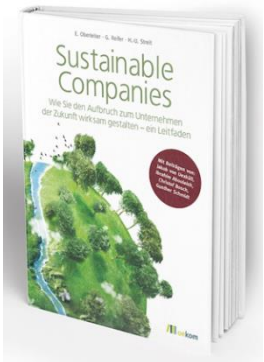
Wir wünschen Ihnen gute Erkenntnisse beim Lesen dieses Beitrags und stehen Ihnen für Rückfragen gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüssen

Ihr Terra-Team für diesen Beitrag und die Studie
Ralf Nacke - Hans W. Steisslinger - Günter Lenz

Inhalte des **zweiten Beitrags „CR-Handlungsfelder, -Ziele & -Organisation“**:	Seiten im 2. Beitrag
(1) Auf dem Weg zum Nachhaltigkeitsbericht - «Leitfaden Nachhaltigkeitsvorgehen»	3 - 5
(2) ESG-Kriterien und Standards für die Nachhaltigkeits-Berichterstattung *(Erfolgsfaktor 3 der Studie)*	5 - 8
(3) CR-Strategie und -Handlungsfelder sowie notwendige Verankerung *(Erfolgsfaktoren 4 und 5 der Studie)*	9-10
(4) CR-Ziele und -Massnahmen, auch unter Einbindung der Lieferkette *(Erfolgsfaktoren 6 und 7 der Studie)*	11-12
(5) CR-Organisation *(Erfolgsfaktor 8 der Studie)*	12-13
(6) Stakeholder-Dialog *(Erfolgsfaktor 9 der Studie)*	13-14
(7) Fördernde und hemmende Faktoren	15

Inhalte des **dritten Beitrags „Unternehmenskultur und CR/NH-Kommunikation“**:	Seiten im 3. Beitrag
(1) Pro-aktive Unternehmenskultur *(Erfolgsfaktor 11 der Studie)*	3 - 6
(2) Gewinnung & Einbindung der Führungskräfte & Mitarbeiter *(Erfolgsfaktor 10 der Studie)*	7 - 9
(3) Dokumentation der CR/NH-Aktivitäten *(Erfolgsfaktor 12 der Studie)*	10-12
(4) Interne CR/NH-Kommunikation *(Erfolgsfaktor 13 der Studie)*	13-14
(5) Externe CR/NH-Kommunikation *(Erfolgsfaktor 14 der Studie)*	14-15



Hinweis auf das neue Buch von Terra Institute „**Sustainable Companies – Wie Sie den Aufbruch zum Unternehmen der Zukunft wirksam gestalten – ein Leitfaden**“ (März 2016). Die Ergebnisse der Studie/Befragung sind in dieses Buch noch nicht eingeflossen. Deshalb ergänzen diese 3 Beiträge das Buch.

Zu dem Buch selbst werden 1,5-tägige Seminare angeboten.

Vom 22.-26. Aug. 2016 findet in Brixen das Internationale Sommerforum der Terra Academy mit dem Titel „Sustainable Companies“ statt.

Weitere Informationen unter http://www.terra-institute.eu/news/about/aktuelles/neues-unternehmertum-von-der-roten-zur-blauen-wirtschaft

SEMINAR
SUSTAINABLE COMPANIES
WIE SIE DEN AUFBRUCH ZUM UNTERNEHMEN ER ZUKUNFT WIRKSAM GESTALTEN.

Angesichts der globalen ökologischen und sozialen Herausforderungen bedarf es eines neuen Wirtschafts-Paradigmas. Was kann Ihr Unternehmen zur positiven Entwicklung unserer Welt beitragen? Wie wird es zu einem Leuchtturm-Unternehmen?

In diesem 1,5-tägigen Seminar entwickeln Sie eine Vision, wie Sie Ihr Unternehmen nachhaltig, zukunftsfähig umgestalten können und welche Maßnahmen dazu erforderlich sind. Sie erfahren, wie Sie Ihre Organisationen neu ausrichten und gestalten. Praxiserprobte Vorschläge geben Ihnen Orientierung und ermutigen zur Weiterentwicklung hin zu einer zukunftsfähigen, lernenden Organisation.

terra institute

Das Terra Institute ist ein Kompetenzzentrum für Innovation und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Gesellschaft. Es setzt durch Beratung, Coaching, Fortbildung und Forschung Impulse für die Entwicklung einer neuen und nachhaltigen Wirtschaft und ein friedvolles Miteinander.

TERRA INSTITUTE
Säbenertorgasse 2
I-39042 Brixen, Südtirol
office@terra-institute.eu
www.terra-institute.eu

SEMINAR ZIELE

- Sie erweitern Ihre Leadership-Kompetenz, indem Sie die Wirkprinzipien nachhaltiger und zukunftsfähiger Systeme kennen und anwenden lernen.
- Sie entwickeln eine positive Vision für sich selbst und Ihr Unternehmen. Beides vermittelt Ihnen dauerhaft Kraft, Mut und Sinn.
- Sie lernen praxistaugliche Werkzeuge für die schrittweise Erneuerung Ihres Unternehmens kennen, von der Strategieanpassung über das Produktdesign, die Führungsstruktur und die tägliche operative Exzellenz.
- Sie vernetzen sich mit anderen Unternehmer(innen) und Führungskräften, um von den vielen Chancen der Zeit langfristig zu profitieren.

SEMINAR INHALTE

1. TAG
VORMITTAG // RE:CONNECT
- Wie sich Unternehmen offen, systemisch und voller Energie ausrichten lassen
- Kernprinzipien eines Unternehmens als lebendiger Organismus, der sich laufend selbst erneuert und sich in einem hohen Tempo selbst optimiert
- Inspiriert und inspirierend: Wertewandel, Wohlstand und Erfolg
- Entwicklung begleiten und Veränderungen wirksam und gesund gestalten: praktische Werkzeuge

NACHMITTAG // RE:STRUCTURE
- Leitfaden und praxiserprobte Vorschläge für nachhaltige Strategieentwicklung und nachhaltiges Produktdesign
- Führung in Ausrichtung auf die Bedürfnisse neuer Mitarbeiter- und Kundengenerationen
- Operative Exzellenz in der täglichen Arbeit
- Nachhaltigkeits-Reporting als Dialoginstrument

2. TAG
VORMITTAG // RE:MEMBER
- Persönliche Visionen für das eigene Unternehmen und nächste Schritte
- Flexibel die Ausrichtung beibehalten: Resilienz in einer nie endenden Veränderung
- Sinnhaftigkeit unternehmerischen Handelns

ARBEITSFORMEN
Kurze, gezielte Theorie-Inputs, handlungsorientierte Übungen anhand des Seminar-Handbuches. Best Practices sowie Fälle aus Ihrer eigenen Führungspraxis konkretisieren die Anwendung im Alltag.

ZIELGRUPPE
Unternehmer(innen), Führungskräfte, interne Personal- und Organisationsentwickler(innen), Berater(innen), Querdenker(innen), Interessierte

INVESTITION
750 € + MwSt.

ZEITEN:
1. TAG: 10:00–12:30 und 14:00–18:00 Uhr;
2. TAG: 9:00–13:00 Uhr

Weitere Informationen: *www.terra-institute.eu* oder per Mail an: *academy@terra-institute.eu*

DAS BUCH ZUM SEMINAR

SEMINAR TERMINE

9.–10. JUNI 2016 // MÜNCHEN (D)
Oekom Verlag, *www.oekom.de*
REFERENT(IINNIEN): Evelyn Oberleiter, Günther Reifer

7.–8. OKTOBER 2016 // MÜNCHEN (D)
Oekom Verlag, *www.oekom.de*
REFERENT(IINNIEN): Evelyn Oberleiter, Günther Reifer

20.–21. OKTOBER 2016 // DORNBIRN (A)
Sparkasse Dornbirn, *www.sparkasse.at*
REFERENT(IINNIEN): Evelyn Oberleiter, Günther Reifer

10.–11. NOVEMBER 2016 // LINZ (A)
Schachinger Logistik, *www.schachinger-logistik.com*
REFERENTEN: Hans-Ulrich Streit, Günther Reifer

19.–20. JANUAR 2017 // MÜNCHEN (D)
Sparda–Bank München, *www.sparda-bw.de*
REFERENT(IINNIEN): Evelyn Oberleiter, Günther Reifer

2.–3. FEBRUAR 2017 // SPREITENBACH–ZÜRICH (CH)
Umwelt Arena, *www.umweltarena.ch*
REFERENTEN: Hans-Ulrich Streit, Günther Reifer

oekom
SPARKASSE Dornbirner Sparkasse Bank AG
SCHACHINGER LOGISTIK
Sparda-Bank
umwelt arena

terra academy

Wir danken unseren Kunden und Partnern, dass sie es uns ermöglichen, das Seminar „Sustainable Companies“ in ihren Räumlichkeiten stattfinden zu lassen und uns während der Seminare als „lebendige“ BestPractice zur Verfügung stehen.

Weitere Seminare zu ähnlichen Themen finden Sie im Angebot der Terra Academy im Web unter *www.terra-institute.eu/academy*

TERRA ACADEMY E.V.
Schwanthalerstr. 120
D-80339 München
academy@terra-institute.eu

1. Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Unternehmen (RE:CONNECT)

Die Welt, die Wirtschaft und viele Unternehmen stehen vor gewaltigen Herausforderungen – Ressourcenknappheit, Klimawandel, Folgen der Globalisierung, Verteilungsprobleme, demographischer Wandel, ausgeuferte Finanzindustrie, Internet / Industrie 4.0, Verschuldung, … . Es bedarf neuer Denk- und Lösungsansätze, um in der Zukunft weiterhin erfolgreich sein zu können.

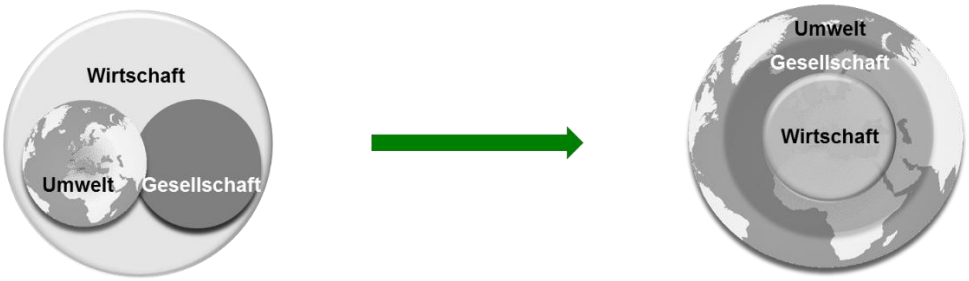
Ibrahim Abouleish, der Gründer der SEKEM-Initiative in Ägypten (www.sekem.com / Prof. und weltweiter Inspirator für neues Wirtschaften – ausgezeichnet u.a. mit dem Alternativen Nobelpreis), hat dazu im Vorwort des Terra-Buchs Sustainable Companies (2016) ausgeführt: *In der Beschäftigung mit dem Materiellen, den Naturwissenschaften und der Wirtschaft haben die Menschen die Forschung und Beschäftigung mit dem **Ökologisch-Lebendigen** und dem **Geistig-Ethischen** stark vernachlässigt. So wissen die Naturwissenschaftler im Grunde wenig über das Funktionieren der Ökosysteme und ihrer Lebensprozesse. Sie haben sich vornehmlich einer linear-mechanistischen Weltsicht verschrieben anstatt einer zirkulär-systemischen, die dem Leben entspricht. So ist der Mensch für die Naturwissenschaft eine Maschine, das Herz ist eine Pumpe, und das, was am Firmament sichtbar ist, der Kosmos, ist ein mechanisches Regelwerk. Wir haben es jahrhundertelang versäumt, in demselben Maße Sozialforschung zu betreiben wie naturwissenschaftliche Forschung, zu wenig haben wir die Mechanismen lebendiger Systeme erforscht und die Prinzipien sozialer Zusammenhänge verstanden, um sie in unser technologisch-wirtschaftliches Handeln zu integrieren. Und auch die Entwicklung des Geistes, des Denkens und der Ethik ist zu kurz gekommen. …*

Unternehmen sind kein Selbstzweck. Sie sind wichtige Bestandteile der Gesellschafts-Systeme in Europa, die sich für das Konzept der **sozialen Marktwirtschaft** entschieden haben. Oft wird übersehen und zu wenig wertgeschätzt, was für wertvolle **Beiträge** Unternehmen für die Gesellschaft, das **Gemeinwohl** und die Menschen leisten:

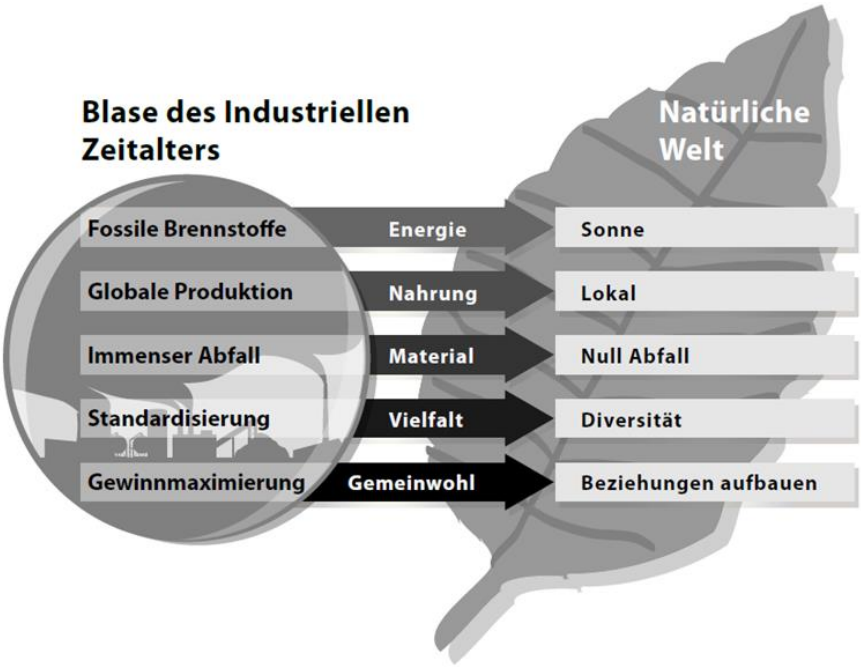
- Versorgung mit einem breiten Angebot an Gütern und Dienstleistungen
- Bereitstellung/Schaffung von Arbeitsplätzen
- Weiterbildung von Mitarbeitern (fachlich und in der Persönlichkeitsentwicklung)
- Aufbau und Unterhaltung der Infrastruktur, in der wir leben (Häuser, Strassen, Strom, Wasserversorgung, …)
- Innovationen und technische Weiterentwicklungen
- Mitfinanzierung der öffentlichen Einrichtungen (Steuern und Abgaben)
- Sicherstellen der Altersversorgung, …

Unternehmen optimieren sich selbst unter den gegebenen Rahmenbedingungen und den Kundenerwartungen. Die Herausforderungen „**ökologischer Fussabdruck**“ (Ressourcenverbrauch, CO_2-Emissionen, Abfälle, …) und „**Externalisierung von Kosten**“ von Unternehmen (zu Lasten des Gemeinwohls und anderer) sind erst seit den 90er Jahren zunehmend in den Vordergrund der öffentlichen Meinungsbildung gerückt und beeinflussen die jeweiligen Geschäftsmodelle.

In ihrem beschränkten, linear-mechanistischen Denkansatz vertreten viele Wirtschaftsvertreter heute die Ansicht, dass die Wirtschaft vor allem stehe. Die Wirtschaft optimiert sich unter den Nebenbindungen Umwelt und Gesellschaft – und stösst nunmehr an ihre Grenzen. Das Ökologisch-Lebendige, das Geistig-Ethische und das Zirkulär-Systemische werden dabei stark vernachlässigt. Dabei sollte doch allen klar sein, dass die Umwelt das übergeordnete System ist, die Gesellschaft, d.h. das Kollektiv und der einzelne Mensch, über der Wirtschaft steht und dass erfolgreiches Wirtschaften langfristig ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit und persönliche Sinnerfüllung braucht.



Peter Senge bezeichnet die Auswüchse des heute noch dominierenden linear-mechanischen Denkansatzes in der Wirtschaft als die „**Blase des industriellen Zeitalters**“ (siehe Grafik). Er sieht es als elementar für unsere Zukunftsfähigkeit an, dass wir uns auch in der Wirtschaft stärker an den Kreisläufen der Natur orientieren.



Quelle Grafik: Peter Senge, Die notwendige Revolution, 2011

Bei dem Thema Energie erfordert dieses z.B. einen Ausstieg aus den fossilen Brennstoffen (dem Hauptverursacher der CO_2-Emissionen) und die Nutzung der Sonne sowie anderer erneuerbarer Energiequellen. Bei der Nahrung wissen viele Konsumenten bereits wie wichtig regionale Nahrungsmittel sind. Die Natur zeigt uns auch, wie Abfälle in die Kreisläufe eingebunden werden; das bedeutet nicht nur Recycling sondern erfordert Konzepte der Circular Economy mit neuen Ansätzen für das Produktdesign bis zur Wiederverwendung von Produkten und Rohstoffen. Standardisierung war bislang der Treiber zur Kostenreduktion; neue Techniken und die Natur zeigen uns aber, dass Vielfalt und Diversität wichtig sind, vom Kunden verlangt werden und nunmehr auch kostengünstig erreicht werden können. Unternehmen müssen auch Gewinne erwirtschaften, das gilt auch für die Zukunft. Nur die kurzfristige Gewinnmaximierung, wie wir sie primär von börsennotierten Aktiengesellschaften kennen (Shareholder- vs. Stakeholder-Orientierung), gibt Anlass zum Umdenken. Der Mensch und das Gemeinwohl stehen im Vordergrund aller wirtschaftlichen Aktivitäten. In der natürlichen Welt gilt das Primat „Beziehungen aufbauen“ und damit das Ökologisch-Lebendige und das Geistig-Ethische in den Vordergrund zu stellen.

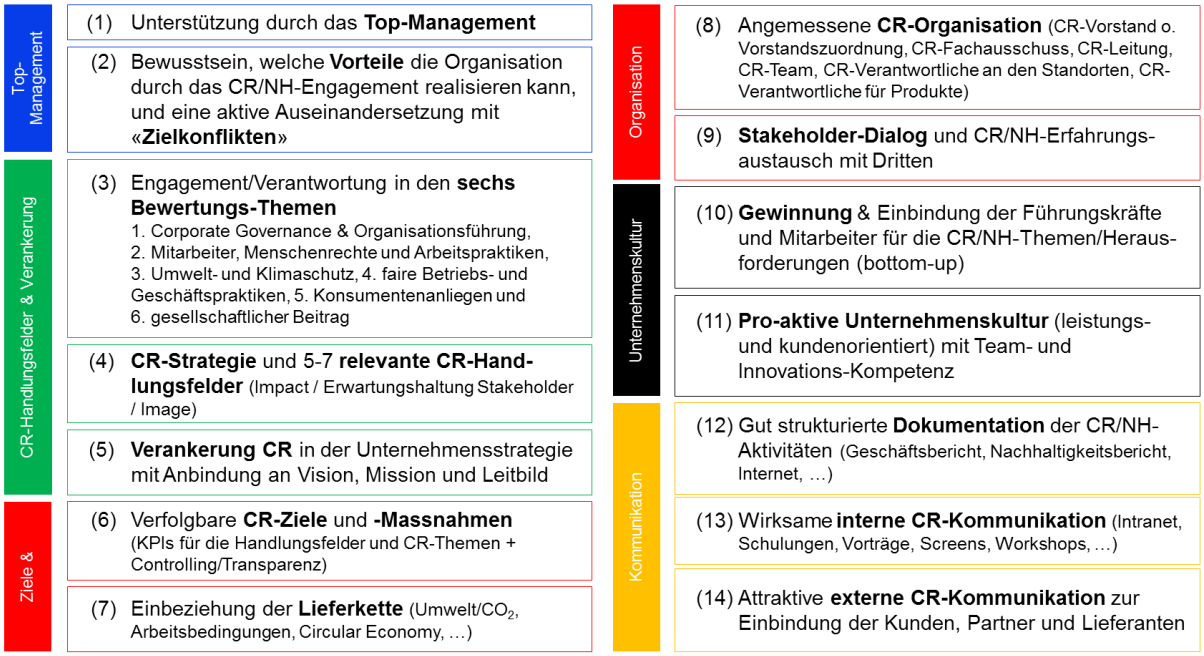
Unsere Analysen und Erfahrungen aus Projekten mit Unternehmen zeigen – auch die Befragungen in der Studie Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit, dass es in der immer komplexeren Welt mit widerstreitenden Faktoren eine **klare Werte-Orientierung** braucht, um mit ganzer

Kraft handlungsfähig zu sein und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens gewährleisten zu können. Dazu gehört auch die intensive Auseinandersetzung mit den CR/NH-Themen und möglichen Zielkonflikten, die auf Top-Management-Ebene zu führen ist. Nur so kann das Re:connect gelingen.

2. Die 14 Erfolgsfaktoren für das CR/NH-Engagement in einem Unternehmen (in der Übersicht)

Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen erfordert den Einsatz erprobter Methoden für die unternehmerische Transformation – eine Übersicht ist unter RE:STRUCTURE in dem Terra-Buch „Sustainable Companies“ zu finden. Ganz entscheidend ist dabei eine Auseinandersetzung mit den CR/NH-Themen und den gegebenen Zielkonflikten. Die prozessuale Gestaltung und welche Standards dabei zu berücksichtigen sind – sowohl im Mittelstand als auch bei Grossunternehmen – werden im 2. geplanten Beitrag behandelt.

Für das **CR/NH-Engagement** in einem Unternehmen oder Konzern wurden 14 **Erfolgsfaktoren** identifiziert - siehe nachstehende grafische Darstellung.

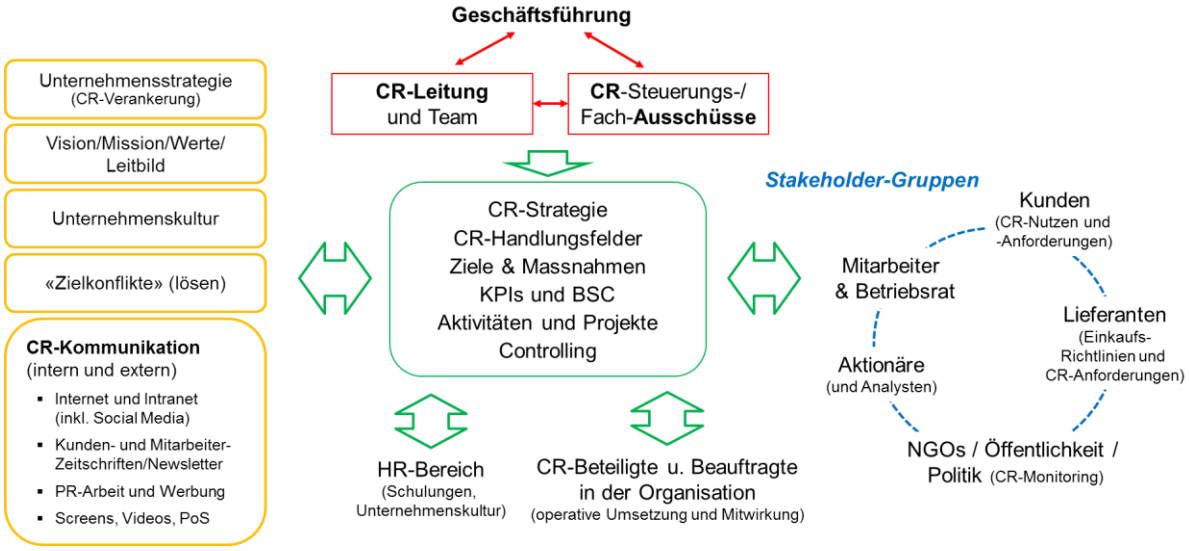


Diese Erfolgsfaktoren sind 5 Themenbereichen zugeordnet: I. Top-Management, II. CR-Handlungsfelder & Verankerung, III. Ziele & Organisation, IV. Unternehmenskultur und V. Kommunikation. Der Themenbereich I. Top-Management und die zugehörigen Erfolgsfaktoren werden nachstehend intensiver beleuchtet.

Diese 14 Erfolgsfaktoren werden in drei Beiträgen abschnittsweise vorgestellt und erläutert. In diesem Beitrag betrifft dieses den übergeordneten Punkt I. Top-Management Einbindung.

Die nachstehende Grafik zeigt in einer Übersicht die Themen und Beteiligten bei den CR/NH-Aktivitäten in einem Unternehmen. In der Mitte steht der Block mit CR-Strategie, CR-Handlungsfelder bis Controlling. Dieser Block wird koordiniert und angeleitet durch die CR-Leitung mit Steuerungs- und Fachausschüssen unter Einbindung der Geschäftsleitung. Weitere Beteiligte sind der HR-Bereich sowie andere CR-Beteiligte und Beauftragte in der Organisation. Rechts werden die zu involvierenden Stakeholder-Gruppen ausgewiesen. Auf der linken Seite der Grafik finden sich spezielle Herausforderungen/Notwendigkeiten, wie Verankerung CR in der Unternehmensstrategie, in der Vision bis Leitbild, der Unternehmenskultur,

die Adressierung der Zielkonflikte sowie die oft unterschätzte CR-Kommunikation intern und extern.



Grafik: Themenübersicht und Beteiligte für CR/NH-Aktivitäten in einem Unternehmen

Zur weiteren Übersicht noch die ESG-Kriterien, d.h. den Kriterien aus den Bereichen Enviromental/Umwelt, Social/Soziales und Governance/Unternehmensführung, mit denen sich Unternehmen im Rahmen ihres CR/NH-Engagements auseinandersetzen und zu denen in Nachhaltigkeitsberichten nach den diversen Standards berichtet wird.

Übersicht ESG-Kriterien

Environmental (E)	Social (S)	Governance (G)
Biodiversity / land use	Community relations	Accountability
Carbon emissions	Controversial business	Anti-takeover measures
Climate change risks	Customer relations / product	Board structure / size
Energy usage	Diversity issues	Bribery and corruption
Raw material sourcing	Employee relations	CEO duality
Regulatory / legal risks	Health and safety	Executive compensation schemes
Supply Chain Management	Human capital management	Ownership structure
Waste and recycling	Human rights	Shareholder rights
Water management	Responsible marketing and R&D	Transparency
Weather events	Union relationship	Voting procedures

Quelle: From the shareholder to the Stakeholder – how can sustainability drive financial outperformance, Oxford University, März 2015

Die vorstehenden ESG-Kriterien sind nicht vollständig und dienen z.B. der Finanzindustrie sowie Rating-Agenturen zur Analyse. Als Standards für die CR/NH-Berichterstattung sind die deutlich umfangreicheren GRI G4 (Global Reporting Initiative) Anforderungen, aus dem UN Global Compact und/oder ISO 26000 zu benennen. Sie setzen i.d.R. auf CO_2-Bilanzen und Umwelt-Management-Systemen auf. Für den Einstieg und den Mittelstand haben sich weniger ausführliche und deutlich günstigere Systeme, wie z.B. der der Deutsche Nachhaltigkeits-Kodex (DNK), die WIN-Charta aus Baden-Württemberg und die Gemeinwohl-Bilanz bewährt. Auf die Kriterien und Anforderungen zur CR/NH-Berichterstattung wird im zweiten Beitrag näher eingegangen und weitere Hinweise gegeben.

Warum nun sollten sich Unternehmen mit Corporate Responsibility und Nachhaltigkeit auseinandersetzen? CO2-Bilanzierung und bei der Energieeffizienz sind aktuelle Herausforderungen. Zugleich wächst der Druck von aussen: a) Die grossen Unternehmen fordern von ihren Lieferanten inzwischen Nachweise darüber, b) die EU hat eine Richtlinie dafür verabschiedet (Berichtspflicht ab 2017 für Unternehmen > 500 MA) und c) bei den Fonds/Anlagen (PRI - Prinzipien für verantwortungsvolles Investieren) sowie im Immobilienbereich bekommt dieses Thema auch Bedeutung. Nachstehend sind die PRI-Prinzipien dargestellt, die dazu führen werden, dass börsennotierte Unternehmen sowie aber auch solche, die sich in Beteiligungs-Portfolios befinden oder für solche Portfolios interessant sein wollen (d.h. auch Start-ups), sich mit den CR/NH-Kriterien auseinanderzusetzen haben.

Prinzipien für Verantwortliches Investieren (PRI)

Die „UN Principles for Responsible Investment“ - „Prinzipien für Verantwortliches Investieren der Vereinten Nationen“ (UN PRI) - sind eine Investoreninitiative in Partnerschaft mit der Finanzinitiative des UN-Umweltprogramms UNEP und dem UN Global Compact. Inzwischen haben sich den UN PRI weltweit mehr als 1200 Unterzeichner aus allen Kontinenten mit insgesamt 34 Billionen Dollar verwaltetem Vermögen (Jan. 2014) angeschlossen. Das sind 15 Prozent des global investierten Kapitals.

6 Prinzipien als Pflichtprogramm:

1) Wir werden die ESG-Kriterien in unsere Investmentanalysen und Entscheidungsprozesse integrieren.
2) Wir werden aktive Eigentümer und nehmen ESG-Themen in unsere Politik und Praxis auf.
3) Wir verlangen von den Unternehmen, in die wir investieren angemessene Informationen zu den ESG-Faktoren.
4) Wir setzen uns für die Verbreitung der Prinzipien in der Investmentbranche ein.
5) Wir kooperieren, um unsere Effektivität bei der Umsetzung der Prinzipien zu erhöhen.
6) Jeder von uns berichtet über seine Aktivitäten und Fortschritte. Die Richtlinien sind um Listen mit konkreten Massnahmen ergänzt.

Quelle für : www.nachhaltigkeit.info/artikel/un_prinzipien_fuer_verantwortliches_investieren_un_1625.htm

3. Top-Management Einbindung (Erfolgsfaktoren 1 und 2)

Corporate Responsibility sowie ökologische und soziale Nachhaltigkeit funktionieren nur, wenn sie in der jeweiligen Organisation auch praktiziert und gelebt werden. Dieses erfordert - wie bei allen wichtigen Herausforderungen in Unternehmen - eine **konsequente Unterstützung durch das Top-Management**.

Aus diesem Grund stellen wir die zwei Erfolgsfaktoren, welche die Top-Management-Einbindung betreffen, an den Anfang unserer Betrachtung. Die Gefahr, dass CR/NH in Organisationen als Randthema und/oder rein unter dem Blickwinkel „Greenwashing“ und Prävention möglicher Image/Reputations-Schäden betrachtet wird, ist gross. Noch immer können sich viele CEOs kaum vorstellen, warum durch ein CR/NH-Engagement mittel- und langfristig mehr Kunden beim Unternehmen kaufen werden und warum es sich wirklich auch ökonomisch rechnet. Das erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit diesem Thema und auch Weitsicht auf der Ebene des Top-Managements.

Top-Management		
1	Unterstützung **Top-Management**	ohne Top-Management-Unterstützung hat CR/NH bei den Zielkonflikten keine Chance
2a	Bewusstsein a) **Vorteile** CR/NH-Engagement	wichtig, dass sich Organisationen mit den konkreten Vorteilen und Erwartungen an das CR/NH-Engagement auseinandersetzen
2b	Bewusstsein b) **Zielkonflikte** CR/NH-Engagement	es bestehen erhebliche Zielkonflikte mit den CR/NH-Themen; diese sind auf Top-Management-Ebene zu adressieren und zu lösen

Wir starten mit dem Punkt 2a „**Bewusstsein im Top-Management, welche Vorteile ein CR-/NH-Engagement der Organisation bringt**“.

Studien belegen, dass das CR/NH bei den CEOs der Grossunternehmen inzwischen eine sehr hohe Priorität hat. Z.B. zeigt eine McKinsey-Studie aus dem Jahr 2014 (McKinseyGlobal survey results, Sustainability's strategic worth, 2014 / 2.904 befragte Grossunternehmen weltweit): bei 13% der befragten CEO haben Sustainability-Themen die höchste Priorität und bei weiteren 36% rangiert es unter den Top-3-Themen (insgesamt 49%). 36% setzen auf CR/NH, um die Reputation/Image des Unternehmen zu verbessern oder zu stabilisieren, 43% versuchen ihre Geschäftsziele, ihre Mission und ihre Werte mit den CR/NH-Themen in Übereinstimmung zu bringen und 26% der befragten CEOs versuchen über diese Themen ihre operative Effizienz und die Kosten zu senken.

Die Studie Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in Grossunternehmen in der Schweiz hat ebenfalls deutlich gezeigt, wie wichtig es ist, sich mit den Vorteilen, welche ein solches Engagement für die Organisation bringt, intensiv auseinanderzusetzen – speziell auf der Ebene des Top-Managements. Die wichtigsten Vorteile ihres CR/NH-Engagements sehen die befragten neun Konzerne der Studie in (1) „Reputation und Image“, (2) „Zukunftsfähigkeit sichern“, (3) „Attraktivität als Arbeitsgeber“ und bei (4) „Kosteneinsparungen“. Ihre grösste Sorge ist es, durch interne Versäumnisse und Fehler angreifbar zu werden und dadurch einen Image-Schaden zu erleiden (siehe Grafik auf S. 18 Anlage bzw. S. 7 in der Studie).

Vom Top-Management wird aktuell noch unterschätzt, dass immer mehr Industriekunden an Unternehmen im Rahmen der Supply-Chain-Betrachtung/Überprüfung herantreten und Nachweise für das CR/NH-Engagement fordern. Zunehmend wird diese Nachweisführung an professionelle Rating-Agenturen ausgelagert, wie z.B. an EcoVadis (siehe Grafik). EcoVadis überprüft Unternehmen auf 21 CSR-Kriterien, in Anlehnung an bekannte Berichtsstandards.

Quelle: EcoVadis / The EcoVadis methodology takes into account 21 CSR criteria which are contained under four themes: ENVIRONMENT, LABOR, FAIR, BUSINESS PRACTICES, and SUSTAINABLE PROCUREMENT. The methodology and criteria are in line with international CSR standards including the Global Reporting Initiative, United Nations Global Compact, and ISO 26000.

Bei mittelständischen Unternehmen ist bislang wenig verankert, dass die Einführung von CR/NH-Themen in eine Organisation und der Aufbau einer Dokumentation/Berichterstattung zu diesen Themen Zeit, Ressourcen und einen Prozess erfordert. Wichtig ist es „pro-aktiv“ zu sein und auf mögliche Erwartungen Dritter - wie z.B. Mitarbeiter, Kunden, NGOs, … - vorbereitet zu sein. Die nachstehende Tabelle gibt Anregungen, welche konkreten Vorteile ein Unternehmen mit ihrem CR/NH-Engagement realisieren kann.

«Pro-aktiv» zu sein für die CR/NH-Themen ermöglicht Unternehmen, frühzeitig auf Stakeholder-Erwartungen und -Anforderungen zu reagieren – und es lohnt sich (ökonomisch nachhaltig)!

Erwartungen von Extern – Risiken vorbeugen (*Prävention*)

(1) **Kunden**
- Kundenvorteile durch CR/NH erreichen (Image, GreenTech-Produkte, Energieeinsparung, Kostenvorteile, …)
- CR/NH-Einkaufsanforderungen, Ratings (z.B. Ecovadis), öffentliche Ausschreibungen
- mind. gut sein wie Mitbewerber

(2) **Mitarbeiter** – guter Arbeitgeber, soziale & ökologische Nachhaltigkeit, pro-aktive bis innovative Unternehmenskultur

(3) **Branchen-Anforderungen** – Energieeffizienz, Umwelt/Klimaschutz, Einbindung Supply Chain (z.B. Circular Economy / Produktrücknahme, > 50% CO_2-Reduktion, Fair Trade, …)

(4) **Gesetzliche Vorgaben** (ISO 50001, Umwelt-Management, CO_2-Reduktion & -Abgaben, …)

(5) **NGOs, Politik und Öffentlichkeit** – ESG-Kriterien (Environment – Social – Governance)

Konkrete Vorteile – es rechnet sich (*ökonomisch nachhaltig*)

(1) **Ausstrahlung extern:** Stärkung von Image, Reputation und Glaubwürdigkeit (keine Angriffsfläche bieten für die ESG-Kriterien)

(2) **Umsatzsicherung** und **-Ausweitung** durch Kundenbindung und neue Kunden (z.B. erweiterter Kundennutzen)

(3) **Operative Verbesserungen** über die gesetzten Ziele und KPIs – z.B. Unfallrate, Gesundheit, Korruption, Energieverbrauch, CO_2-Reduktion, …

(4) Wesentliche **Kosteneinsparungen** – z.B. Energie, Papier, Reisen, Abfälle, Unfälle, …

(5) **Zukunftsfähigkeit** sichern:
- Vorbereitet auf mögliche Kunden- und Rating-anfragen für CR/NH
- Zukunftsfähige Produkte und Services
- Neue Zielgruppen erreichen
- Attraktivität für Bewerber und Mitarbeiter
- Stärkung der Unternehmenskultur

Tabelle: Erwartungen von extern an Unternehmen für CR/NH sowie die konkreten Vorteile, die ein Unternehmen mit ihrem CR/NH-Engagement realisieren kann (Terra-Darstellung).

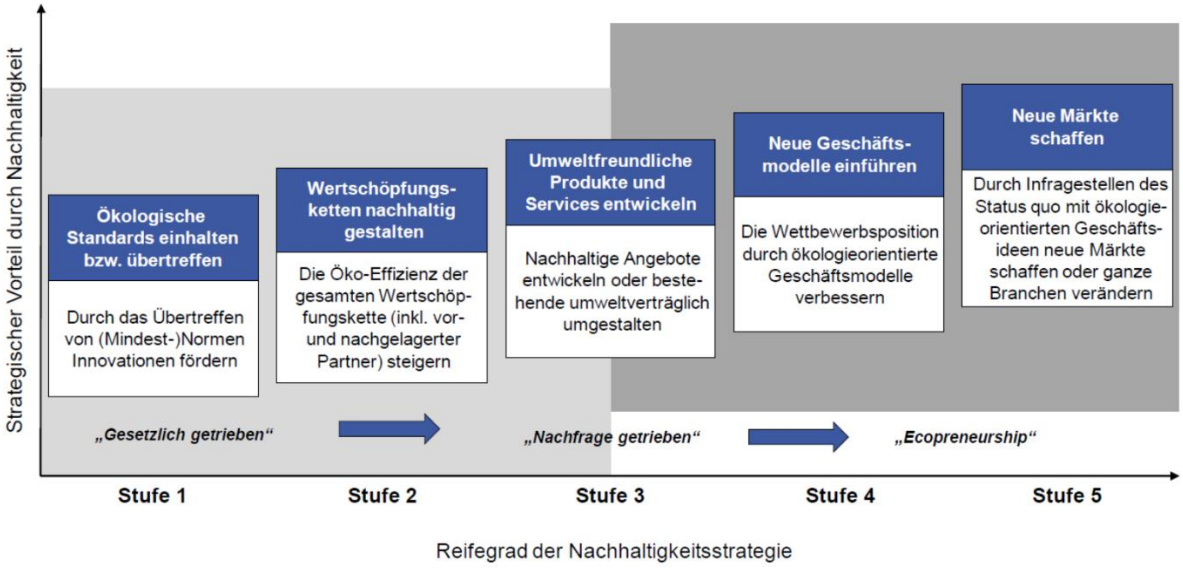
Bei der Einschätzung der Chancen und Vorteile eines CR/NH-Engagement ist auch die immer wichtigere emotionale Kundenansprache zu berücksichtigen. Unternehmen haben für

	Marketing 1.0 Produktorientiertes Marketing	Marketing 2.0 Verbraucherorientiertes Marketing	Marketing 3.0 Werteorientiertes Marketing
Ziel	Produkte verkaufen	Verbraucher zufriedenstellen und binden	Die Welt verbessern
Triebkräfte	Industrielle Revolution	Informationstechnologie	New-Wave-Technologie
Wie Unternehmen den Markt sehen	Massenkäufer mit physischen Bedürfnissen	Klügere Konsumenten mit Herz und Verstand	Ganze Menschen mit Kopf, Herz und Human Spirit
Zentrales Marketing-konzept	Produktentwicklung	Differenzierung	Werte
Marketingpolitik der Unternehmen	Produktspezifizierung	Positionierung von Unternehmen und Produkten	Mission, Vision und Werte Systemisches Denken
Wertangebot	Funktional	Funktional und emotional	Funktional, emotional und spirituell
Interaktion mit Verbraucher	One-to-many-Transaktion (Massenabfertigung)	One-to-One-Beziehung (individuelle Betreuung)	Many-to-Many-Kooperation (von der Masse für die Masse)

Quelle: Kotler, Philip, Die neue Dimension des Marketings, 2010

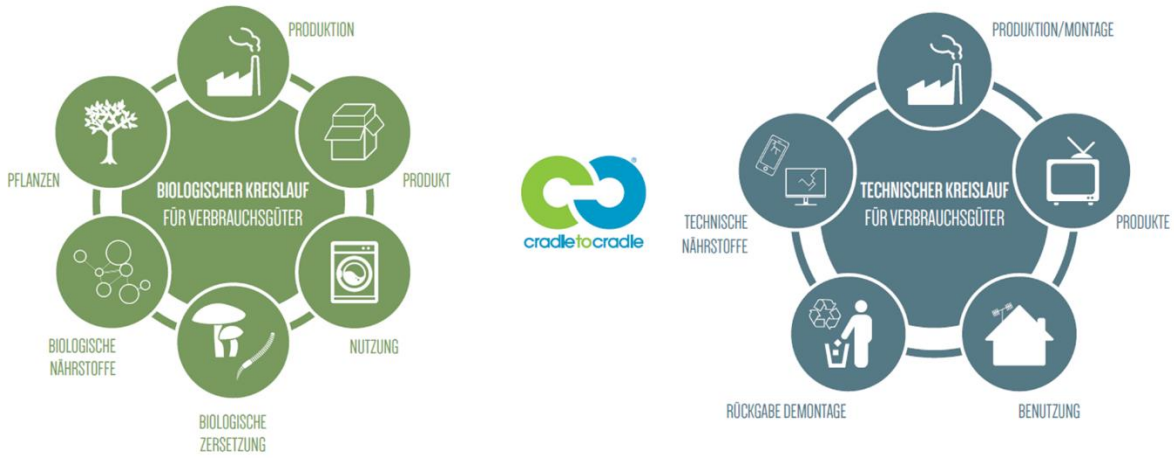
diese Herausforderung eine Transformation zum **Marketing 3.0 – Werte-orientiertes Marketing** zu volllziehen. Ohne ein CR/NH-Konzept wird diese Transformation nur schwer gelingen.

Unternehmen, die sich mit den CR/NH-Themen und damit mit den ökologischen und sozialen Herausforderungen beschäftigen, entwickeln sich weiter und erkennen zukünftige Kunden-Bedürfnisse frühzeitig. Daraus können sich dann völlig neue Geschäftsmodelle ableiten. Die Grafik von Prahalaas vedeutlicht: je höher der Reifegrad der Nachhaltigkeits-strategie, umso leichter können über ökologie-orientierte Geschäftsideen neue Märkte geschaffen werden; er unterscheidet dazu 5 Stufen von „gesetzlich getrieben“ bis zu „Ecopreneurship“ – Neue Märkte schaffen.



Quelle Grafik: in Anlehnung an Nidumolu/Prahalad/Rangaswami, Harvard Business Manager vom 24.11.2009

Unternehmen, die sich bereits auf dem Weg zum Werte-orientierten Marketing (Marketing 3.0) befinden, verfügen über Veränderungs- und Enwicklungs-Kompetenz und sind i.d.R. auf der Stufe 3 und weiter. D.h. sie haben die interne Kraft neue Geschäftsmodelle auf Basis von ökologischen Überlegungen zu entwickeln und umzusetzen und sie schaffen es in der 5. Stufe sogar Märkte und ganze Branchen zu verändern, in dem sie zukünftige Kunden-bedürfnisse und Trends frühzeitig erkennen und in ihre Geschäftsmodelle integrieren.

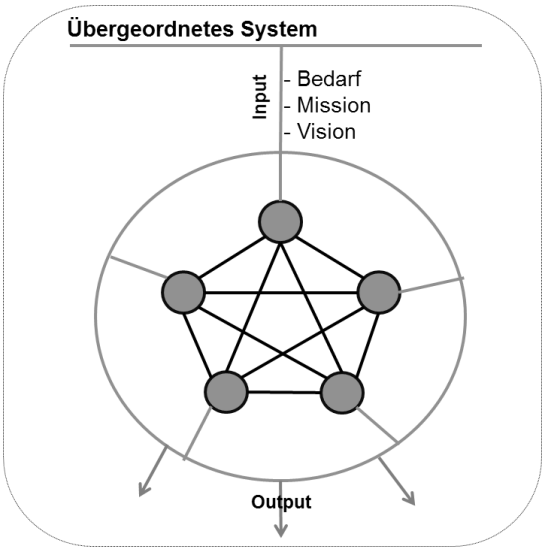


Ein praktisches Beispiel für das Reifegrad-Modell von Prahalad ist das Aufgreifen des Themas **Circular Economy**, d.h. Ansätze für die Kreislaufwirtschaft für Verbrauchs- und Gebrauchsgüter, was bereits beim Produkt-Design startet (s. Grafik zu Cradle to Cradle in Anlhenung an Prof. Braungart) und eine Einbindung der Lieferkette sowie bestehender

Rycycling-Systeme erfordert. Unternehmen, die sich bereits mit Nachhaltigkeit und unternehmerischer Verantwortung beschäftigen, tun sich in der Praxis viel leichter, neue Denkmodelle aufzugreifen sowie ihre bestehenden Geschäftsmodelle in Frage zu stellen und zu überarbeiten.

Bei der Auseinandersetzung mit den CR/ NH-Themen und deren Nutzen für eine Organisation sowie aber auch der „Zukunftsfähigkeit“ und der zukünftigen Ausrichtung insgesamt zu lebendigen und offenen Systemen hat sich ein Schritt als besonders gut erwiesen: **die Anbindung des Unternehmens an ein übergeordnetes System durch eine systemische Mission und Vision**.

Ein ganz wichtiger Prozess, in den die Top-Management-Ebene – aber auch das ganze Unternehmen partizipativ einzubinden ist. Dieser Schritt ist in dem Terra-Buch Sustainable Companies gut beschrieben (Kapitel 10). Die **Mission** stellt den **Auftrag** dar, wofür es sich als Unternehmen engagieren möchte und wofür es Produkte und Dienstleistungen erstellt. Die Mission entsteht, sobald die Organisation aufgrund ihrer emotionalen Bewegung sowie ihrer Kernpompetenzen ein oder mehrere Bedürfnisse ihres übergeordneten Systems auswählt und für dessen Erfüllung verbindlich Verantwortung übernehmen will und kann. Die Mission ist der Unternehmensauftrag und Seinszweck. Hilfreich für den Mission-Prozess ist die Beantwortung folgender Fragen



Terra-Grafik „Anbindung an das übergeordnete System“, aus welcher sich der Auftrag des Unternehmens (Mission) und darauf aufbauend die Vision, das Leitbild und die Werte ableiten

- Was ist das übergeordnete System?
- Was sind die Bedürfnisse des übergeordeten Systems? Was braucht es?
- Für welches dieser Bedürfnisse des übrergeordneten Systems willst das Unternehmen im Rahmen der Mission die Verantwortung übernehmen?

Summary: Wie vorstehend aufgezeigt, ist es für das Top-Management und das betreffende Unternehmen hilfreich und wichtig, sich mit den Vorteilen, welches ein CR/NH-Engagement bringt, intensiv auseinander zu setzen (Erfolgsfaktor Nr. 2a). Dazu kann herangezogen werden, was Kunden von einem zukünftig verlangen werden (siehe z.B. die Anforderungen von EcoVadis), die Übersicht, welche Erwartungen an ein Unternehmen gestellt werden und welche Vorteile ein CR/NH-Engagement bringt, die Positionierung im Marketing (Marketing 3.0), Ansätze für Circular Economy und das Stufenmodell zum CR/NH-Reifegrad eines Unternehmens mit den sich daraus ergebenden Möglichkeiten. Über den evtl. neu zu entwickelnden Unternehmensauftrag (Mission) kann das

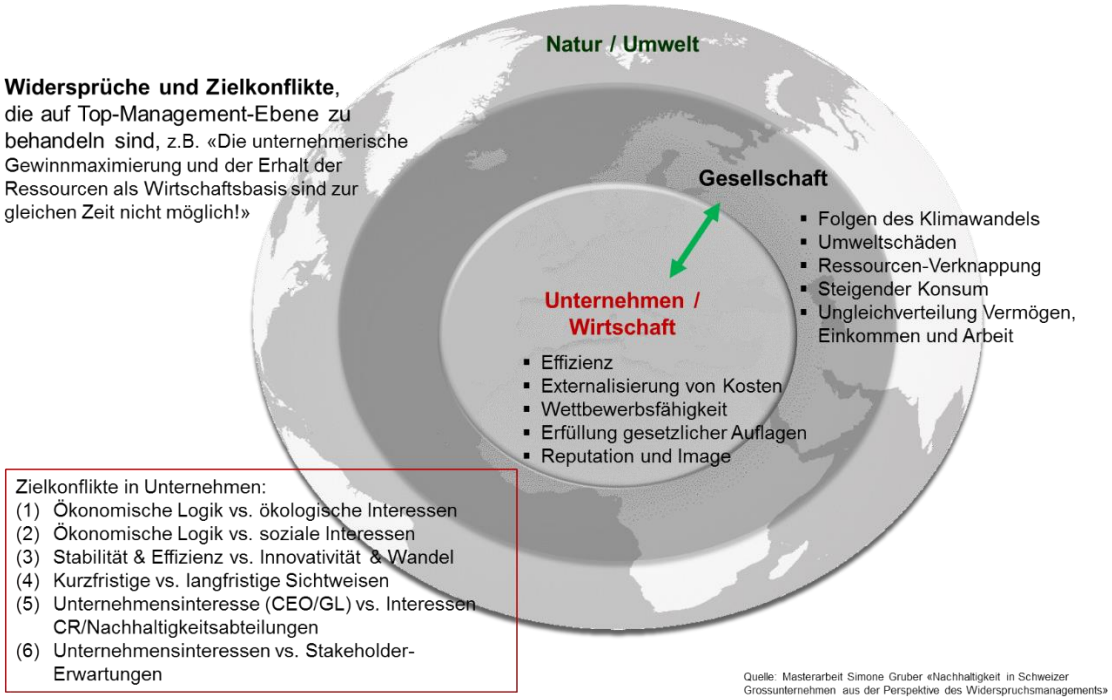
AGENDA Workshop Geschäftsführung

- Situationsanalyse (Was gibt es bereits? Externer Handlungsdruck? Mitbewerber? …)
- Was ist unser Unternehmensauftrag (Mission), wo stehen wir in den Themen Circular Economy & Marketing 3.0 und welchen Reifegrad hat unsere Nachhaltigkeitsstrategie?
- Vorteile & Risiken eines CR/NH-Engagements (SWOT-Analyse)
- Zielkonflikte betrachten
- Relevante CR/NH-Handlungsfelder (Impact, gesellschaftliche Relevanz, Erwartungen der Stakeholder)

CR/NH-Engagement gegebenenfalls neu positioniert und damit verstärkt werden.

Terra Institute bietet hierfür Workshops mit dem Top-Management an – sowohl zum Einstieg sowie zur Überprüfung alle 2-3 Jahre, was das CR/NH-Engagement dem Unternehmen tatsächlich bringt. Denn nur dann können ausreichend Ressourcen mobilisiert werden, damit der Prozess erfolgreich gestartet bzw. weiter unterstützt werden kann. Die Gefahr, CR/NH als Randthema zu betrachten, scheint gross zu sein. Eine SWOT-Betrachtung (Stärken/ Vorteile, Schwächen/Kosten, Chancen und Risiken) und die offene Auseinandersetzung mit den Zielkonflikten des CR/NH-Engagements auf Geschäftsleitungsebene ermöglicht mehr Klarheit und Fokus.

Damit kommen wir zu dem **Erfolgsfaktor 2b „Zielkonflikte für das CR/NH-Engagement“**. In diesen Workshops mit dem Top-Managment sollte auch eine offene Betrachtung und Evaluiserung der gegebenen Zielkonflikte erfolgen. Als wichtigste Zielkonflikte für CR/NH-Aktivitäten wurden in der Studie benannt: (1) Kurzfristdenken, (2) Kostendruck, (3) wichtige andere Projekte, (4) Wachstumszwang, (5) knappe Ressourcen und (6) Business-Relevanz. Die Masterarbeit von Fr. Gruber „Nachhaltigkeit in Schweizer Grossunternehmen aus der Perspektive des Widerspruchsmanagements“ nimmt sich dieses Themas in besonderem Masse an (Anlage 1).



Hinter diesen Zielkonflikten steckt das Preis/Kosten-Problem, dass die ökologischen und auch die sozialen Kosten nicht ausreichend in den heutigen Marktpreisen abgebildet sind. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen stimmen nicht, die Kunden befinden sich selbst in einem Zieldilemma (ökologische und faire Produkte vs. günstiger Preis) und die Unternehmen sind versucht, die Externalisierung von Kosten zu betreiben. Unternehmen, die sich mit diesen Zielkonflikten auseinandersetzen, auf Glaubwürdigkeit setzen und sich langfristig ausrichten schaffen es jedoch für sich und ihre Stakeholder stimmige Lösungsansätze und Strategien zu entwickeln, die ein authentisches CR/NH-Engagement i.d.R. mit einschliesst. Positive Beispiele dafür sind die neun befragten Grossunternehmen in der Schweiz – besonders die Benchmarks Coop und Migros – sowie viele mittelständische Unternehmen und weitere Konzerne, die nachhaltig agieren.

Erfolgsfaktor 1: Unterstützung durch das Top-Management

Der nach Terra-Einschätzung und der Studie wichtigste Erfolgsfaktor – denn ohne Top-Management-Unterstützung läuft in einem Unternehmen nichts bzw. kaum etwas!

Foglende Faktoren sind hier hilfreich:

a) **Workshops** zu den Vorteilen (SWOT-Analyse) und den Zielkonflikten des CR/NH-Engagements – wurde vorstehend bei den Erfolgsfaktoren 2a und 2b schon dargestellt
b) **Prozessuale Unterstützung**: d.h. wo ist die Leitung CR/NH organisatorisch anbebunden (bei welchem Vorstand), wie sieht die Mitwirkung der Vorstände in den Lenkungs-, Steuerungs- und Fachausschüssen aus, wo CR/NH projektseitig und prozessual angebunden ist, welche Patenschaften durch Vorstände gibt es für wichtige CR/NH-Themen und Projekte, u.v.m. Die dafür notwendige Vorstandsunterstützung wird in den weiteren zwei Beiträgen noch näher betrachtet.
c) **Vorbildfunktion** der Vorstandsmitglieder – denn die Mitarbeiter schauen sehr genau darauf, ob es bei dem CR/NH-Engagement nur um Worte/Lippenbekenntnisse des Vorstands handelt oder ob der Vorstand es über konkrete Taten und Verhalten auch selbst vorlebt. Betrachtet werden in diesem Zusammenhang, ob Vorstände für CR/NH ein Vorbild sind (E-Mobile, öff. Verkehrsmittel, …), CEO-Statements und Pressemeldungen, Gespräche mit Mitarbeitern, Erklärungen/Aussagen bei Führungskräftetagungen und Mitarbeiter-Events. Dabei wird nicht velangt, dass Vorstände in den CR/NH-Themen perfekt sind – auch sie befinden sich auf dem Weg – und die Organisation möchte nur wahrnehmen, dass der Top-Management-Ebene die CR/NH-Themen wichtig sind.

Zum weiteren Vorgehen: mit diesem ersten Beitrag zu „Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in Unternehmen“ wurde die Herausforderung RE:CONNECT mit der Erkenntnis, dass wir uns als Unternehmen intensiver mit dem Ökologisch-Lebendigen und dem Geistig-Ethischen zu beschäftigen und dafür die Blase des industriellen Zeitalters zu überwinden haben, aufgezeigt. Nach der Übersicht zu den vierzehn Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit wurden die ersten beiden Erfolgsfaktoren unter dem Oberthema „Top-Management-Unterstützung“ sowie diverse Ansatzpunkte, die in einem Workshop vom Unternehmen herangezogen werden sollten, vorgestellt.

In zwei weiteren Beiträgen werden die Themen „CR-Handlungsfelder, -Ziele & -Organisation“ sowie „Unternehmenskultur und CR/NH-Kommunikation“ mit den Erfolgsfaktoren 3-9 und 10-14 näher vorgestellt und betrachtet.

In der Anlage 1 finden Sie die Ergebnisse der Studie Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in einer Kurzfassung. Die vollständige Fassung stellen wir Ihnen bei Interesse gerne zur Verfügung.

In den weiteren Anlagen finden Sie weitergehende Informationen – siehe Inhaltsverzeichnis auf S. 2.

Anlage 1: Ergebnisse der Studie „Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in Grossunternehmen in der Schweiz“

An der Studie Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit haben neun namhafte und für Nachhaltigkeit bekannte Schweizer Konzerne teilgenommen – in alphabetischer Reihenfolge: Coop, Ikea, Migros, Post, SBB, Swisscom, SwissRe, Zurich Versicherung und Zürcher Kantonalbank (Kurzprofile im Anhang 3). Die Befragung erfolgte in einem 2-Std.-Gespräch mit dem/r jeweiligen Leiter/in CR bzw. Nachhaltigkeit mittels eines zuvor übermittelten Fragebogens (Zeitraum Aug. bis Anf. Nov. 2015).

Zugleich hat Fr. Simone Gruber von der ZHAW/ IUNR im Rahmen ihrer Masterarbeit „Nachhaltigkeit in Schweizer Grossunternehmen aus der Perspektive des Widerspruchsmanagements“ (Studiengang Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement MA an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung in Eberswalde) die Zielkonflikte zum CR/NH-Engagement von Unternehmen beleuchtet. (Summary und Ergebnisse sind der Anlage 3 zu entnehmen; bei Interesse kann eine Kurzfassung der Masterarbeit im pdf-Format zur Verfügung gestellt werden).

Kern-Erkenntnisse

(1) Die neun befragten Konzerne engagieren sich bereits seit vielen Jahren intensiv für CR/NH und haben ihre CR/NH-Strategie in ihre Unternehmensstrategie sowie ihre Werte integriert. Ihnen ist dieses facettenreiche Thema wichtig.

(2) Die Befragten sind der Auffassung, dass sich ihr CR/NH-Engagement wirtschaftlich rechnet, d.h. einen wesentlichen **Beitrag zur ökonomischen Nachhaltigkeit** der Organisation leistet.

(3) Die wichtigsten **Vorteile** ihres CR/NH-Engagements sehen die befragten Konzerne in (1) „Reputation und Image“, (2) „Zukunftsfähigkeit sichern“, (3) „Attraktivität als Arbeitsgeber“ und bei (4) „Kosteneinsparungen“. Ihre grösste Sorge ist es, durch interne Versäumnisse und Fehler angreifbar zu werden und dadurch einen Image-Schaden zu erleiden.

(4) CR/NH-Engagement muss in der Organisation gelebt und vom **Top-Management** konsequent unterstützt werden. Die Gefahr, CR/NH als **Randthema** zu betrachten, scheint gross zu sein. Eine SWOT-Betrachtung (Stärken/Vorteile, Schwächen/Kosten, Chancen und Risiken) und die offene Auseinandersetzung mit den Zielkonflikten des CR/NH-Engagements auf Geschäftsleitungsebene ermöglicht mehr Klarheit und Fokus.

(5) Als wichtigste **Zielkonflikte** für CR/NH-Aktivitäten wurden benannt: (1) Kurzfristdenken, (2) Kostendruck, (3) wichtige andere Projekte, (4) Wachstumszwang, (5) knappe Ressourcen und (6) Business-Relevanz. Die Masterarbeit von Fr. Gruber „Nachhaltigkeit in Schweizer Grossunternehmen aus der Perspektive des Widerspruchsmanagements“ nimmt sich dieses Themas in besonderem Masse an.

(6) Mit den Begriffen „Nachhaltigkeit“ (NH) und „Corporate Responsibility“ (CR) allein können Mitarbeiter und Kunden kaum abgeholt werden (bekommt **wenig Aufmerksamkeit**). Mitarbeiter und Kunden können nur über interessant aufgemachte Themen für soziale und ökologische Nachhaltigkeit gewonnen werden. Positive Benchmarks sind z.B. Coop und Migros, die viel dafür tun („Taten statt Worte“ und „Generation M – unsere Versprechen“).

(7) **Organisation**: Alle Befragten verfügen über eine leistungsfähige und hoch motivierte CR/NH-Abteilung, die organisatorisch meist als Stabsabteilung und oft bei „Kommunikation“ mit enger Vorstands/CEO-Anbindung tätig ist. Wichtig sind hochrangig besetzte

Fach- und Steuerungsausschüsse, Anweisungsbefugnis und ein ausgefeiltes Ziel- und KPI-System für die CR-/NH-Themen. Die operative Umsetzung erfolgt in Fachabteilungen und wird durch CR/NH-Beauftragte an den Standorten unterstützt.

(8) Eine überzeugende und ausgefeilte **Kommunikations-Strategie** der CR/NH-Aktivitäten ist elementar – „tue nicht nur Gutes – sondern berichte auch darüber“. Einige der befragten Konzerne tun intern deutlich mehr in den CR/NH-Themen, als sie es intern und auch extern kommunizieren. Damit geht bislang viel Ausstrahlungskraft sowohl in die Organisation (Unternehmenskultur) als auch nach extern verloren.

(9) **CR/NH-Berichte** werden relativ wenig gelesen – z.B. im Vergleich zu den CR/NH-Internet-Informationen der befragten Konzerne und/oder CR/NH-Beiträgen in Kundenzeitschriften. Dafür helfen sie den Organisationen, ihre Handlungsfelder und verfolgten Ziele klar zu präzisieren und die Inhalte für Mitarbeiter, Kunden und die weiteren Stakeholder-Gruppen interessant und verständlich zu machen.

(10) Die Durchdringung der **Unternehmenskultur** mit den CR/NH-Themen wird von den Befragten als wichtig erachtet. Sie scheint bei der Mehrzahl der befragten Konzerne aber noch zu „hängen“. Mittels umfassender Kommunikations-Strategien, Veranstaltung und Schulungen können Mitarbeiter die CR/NH-Themen in ihre tägliche Arbeitssituation vor Ort und damit die Unternehmenskultur integrieren.

(11) Viele **HR-Bereiche** scheinen noch nicht intensiv in die CR/NH-Aktivitäten eingebunden zu sein (Aufgabentrennung). Sie fokussieren sich lediglich auf die Mitarbeiter- und die sozialen Themen. Dadurch erreichen viele CR/NH-Themen die jeweiligen Unternehmenskulturen und die Mitarbeiter zu schwach. Möglichkeiten zur Mitarbeiter-Mobilisierung für diese Themen werden wenig genutzt, da HR-Bereiche hierfür stärker gewonnen und eingebunden werden müssten.

(12) Am intensivsten ausgeprägt bei Schweizer Grossunternehmen ist das CR/NH-Engagement von Coop und Migros (geeignete **Benchmarks**). Alle neun befragten Konzerne sind als vorbildlich für CR/NH einzustufen.

(13) Alle **14 Erfolgsfaktoren** (Hypothesen für die Studie) werden von den befragten Konzernen als relevant und wichtig eingestuft. Sie sind ein geeigneter **Leitfaden** (a) für Unternehmen zur Überprüfung und Weiterentwicklung ihrer CR/NH-Aktivitäten sowie (b) für solche Unternehmen, die CR/NH-Aktivitäten starten wollen.

Durch die Befragungen in dieser Studie wurden folgende **Forschungsfragen** adressiert (8 Themenblöcke):

a) Wie hat ihr Unternehmen den Nachhaltigkeits-Prozess gestartet und gestaltet?
b) Welche Management-Systeme und Instrumente werden für die Nachhaltigkeit-Themen eingesetzt?
c) Was waren die Beweggründe, sich für Nachhaltigkeit zu engagieren, und welche Vorteile erwartet das Unternehmen dadurch für sich?
d) Welchen Stellenwert haben die Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen und wie sind diese in die Gesamtstrategie eingebunden?
e) Wie sieht die Organisationsstruktur für Nachhaltigkeit aus? (Organisation, Ziele & Massnahmen, involvierte Stakeholder)
f) Welche Anforderungen sind an die Unternehmenskultur und die Organisationsentwicklung zu stellen, damit die Nachhaltigkeitsherausforderungen aktiv bearbeitet und gestaltet werden können?
g) Wie kann Nachhaltigkeit am effektivsten intern und extern kommuniziert werden?
h) Wie wird im Unternehmen mit Trade off umgegangen? (Widerspruchsmanagement)

Der Fragebogen für die Studie wurde nach diesen 8 Themenblöcken aufgebaut. Zugleich wurden 14 Hypothesen formuliert zu relevanten Erfolgsfaktoren für das CR/NH-Engagement in Unternehmen – abgeleitet aus der Projekterfahrung von Terra Institute in der Nachhaltigkeitsberatung von Unternehmen und Organisationen.

Nr.	Hypothese	Themenblock	Bewertung
Top-Management			
1	Unterstützung **Top-Management**	Schlussfragen, c), f), h)	ohne Top-Management-Unterstützung hat CR/NH bei den Zielkonflikten keine Chance
2a	Bewusstsein a) **Vorteile** CR/NH-Engagement	c)	wichtig, dass sich Organisationen mit den konkreten Vorteilen und Erwartungen an das CR/NH-Engagement auseinandersetzen
2b	Bewusstsein b) **Zielkonflikte** CR/NH-Engagement	Schlussfragen, f), h)	es bestehen erhebliche Zielkonflikte mit den CR/NH-Themen; diese sind auf Top-Management-Ebene zu adressieren und zu lösen
CR-Handlungsfelder & Verankerung			
3	Sechs **Bewertungs-Themen**	d)	die Befragten bewerten sich intern nach diesen sechs Bewertungsthemen
4	**CR-Strategie** & **-Handlungs-felder**	d)	die Befragten haben jeweils eine CR-Strategie entwickelt und relevante CR-Handlungsfelder bestimmt
5	**Verankerung** CR-Strategie	d)	die Verankerung der CR-Strategie in der Unternehmens-strategie sowie in der Vision und in den Werten ist wichtig
Ziele & Organisation			
6	CR-**Ziele** & **Massnahmen**	e)	Die Befragten haben umfangreiche CR-Ziele, -Massnahmen und KPIs entwickelt
7	Einbeziehung **Lieferkette**	e)	Die Lieferkette wird immer stärker in die CR-Strategie eingebunden
8	CR-**Organisation**	e)	Eine leistungsfähige CR-Organisation mit Vorstandsanbindung sichert die Umsetzung der CR-Strategie und der verfolgten Ziele und KPIs
9	**Stakeholder-Dialog**	e)	Ein Stakeholder-Dialog ist wichtig - am wenigsten werden bislang die Lieferanten eingebunden
Unternehmenskultur			
10	**Gewinnung** & **Einbindung** Führungskräfte und Mitarbeiter	f)	Die Notwendigkeit der Gewinnung & Einbindung wird gesehen. Bislang wird dafür aber noch zu wenig gemacht. CR/NH-Themen sind attraktiv zu gestalten
11	**Pro-aktive** Unternehmenskultur	f)	Je weiter die Unternehmenskultur entwickelt ist, desto intensiver wird das CR/NH-Engagement von der Organisation getragen
Kommunikation			
12	**CR-Dokumentation**	g)	Die Dokumentation der CR-Aktivitäten ist wichtig. Einige der Befragten machen deutlich mehr, als sie dokumentieren bzw. kommunizieren. Der CR/NH-Bericht hilft die Informationen richtig zu strukturieren und aufzubereiten
13	**Interne** CR-Kommunikation	g)	Das Intranet ist für die interne Kommunikation am wichtigsten, gefolgt von Vorträgen & Roadschows sowie der Mitarbeiterzeitschrift
14	**Externe** CR-Kommunikation	g)	In der externen Kommunikation steht die Kundenzeitschrift an Nr. 1, gefolgt vom Internet und Kunden-Newsletter. CR/NH-Berichte werden wenig gelesen

Tabelle: Übersicht der 14 Hypothesen mit Hinweis auf den jeweiligen Themenblock (Forschungsfrage) – jeweils mit einer kurzen Bewertung

Summary der Ergebnisse *bezogen auf die einzelnen Blöcke des Fragebogens (Key Facts):*

Die **wichtigsten Erfolgsfaktoren** für CR/NH im Unternehmen:

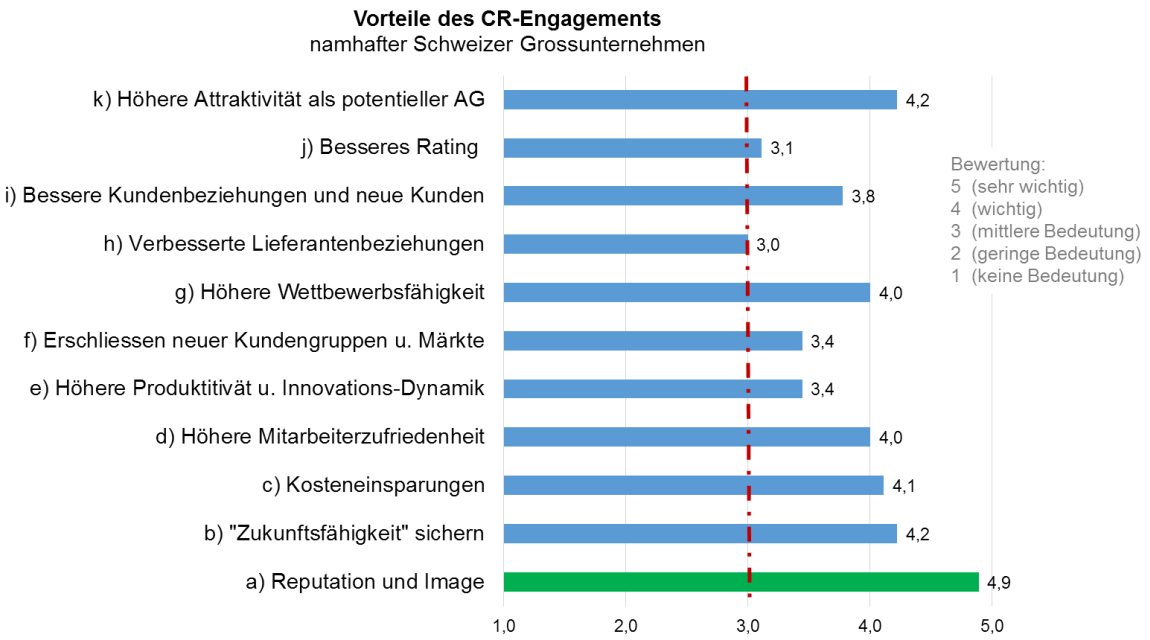
a) Unterstützung vom Top-Management
b) Klare CR/NH-Strategie mit Verankerung in der Unternehmens-Strategie (Business Modell) und in den Unternehmens-Werten
c) Druck von aussen (NGOs, Gesellschafter, Kunden, gesetzliche Vorgaben, …)
d) Durchsetzungsfähige CR/NH-Organisation (Fachausschüsse, Zielvorgaben, Kommunikation, Schulungen, …)

e) Transparente Ziele, KPIs und Massnahmen/Taten

Die **grössten Hindernisse**, die zu überwinden waren:

a) Zielkonflikte (Kurzfristdenken, andere Prioritäten, Kostendruck, Business-Relevanz, …)
b) Zu geringe Unterstützung vom Top-Management
c) Komplexität der CR/NH-Themen (Überforderung)

Sollte Sie an den Ergebnissen zu den einzelnen Themenblöcken und den dazu entwickelten Auswertungs-Charts interessiert sein, so können Sie die Studienergebnisse gerne bei uns anfordern (r.nacke@terra-institute.eu) und/oder im Internet downloaden. http://www.cmpartners.ch/terra-institute-schweiz/studie-erfolgsfaktoren/



Grafik aus der Studie „Vorteile des CR-Engagements“ zur Frage: Welche Vorteile erwartet das Unternehmen davon, sich für Nachhaltigkeit zu engagieren – weitere Infos auf den Seiten 6ff der Studie.

Anhang 2: Summary und Gesamtfazit der Masterarbeit von Simone Gruber „Nachhaltigkeit in Schweizer Grossunternehmen aus der Perspektive des Widerspruchsmanagements“ (Stand 22.02.2016, grub@zhaw.ch)

Zusammenfassung

Widerspruchsmanagement im Organisationskontext ist eine der zentralen Herausforderung für eine nachhaltige Entwicklung. Der Widerspruchlogik liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass die rein-ökonomische Effizienzperspektive und die ressourcenorientierte Nachhaltigkeitsperspektive in einem Widerspruch zueinanderstehen: Unter der Effizienzprämisse werden unternehmerische Gewinne in der Regel maximiert, ohne dabei den Erhalt der Ressourcenbasis sicherzustellen, wohingegen die Nachhaltigkeitsprämisse den Ressourcenerhalt als Wirtschaftsbasis postuliert. Beide Prämissen lassen sich nicht zur gleichen Zeit maximieren, d.h. sie stehen in einem logischen Widerspruch zueinander. Vor diesem Hintergrund wird mit der vorliegenden Masterarbeit der Frage nachgegangen, wie sich das Widerspruchsmanagement in Schweizer Grossunternehmen gestaltet und inwiefern deren Zukunftsfähigkeit dadurch langfristig sichergestellt ist.

Zur Untersuchung des Widerspruchsmanagements wurden die Schweizer Bundesbahnen, die Schweizerische Post, Swisscom, Migros, Coop, Ikea, Zürich Versicherung, Zürcher Kantonalbank und SwissRe befragt. Dazu wurde ein Analyseraster entwickelt und die Datengrundlage spezifisch auf Zielkonflikte, Formen der Widerspruchsbewältigung sowie auf Sicht- und Vorgehensweisen untersucht die Hinweise auf fehlende Bewältigung von Widersprüchen geben.

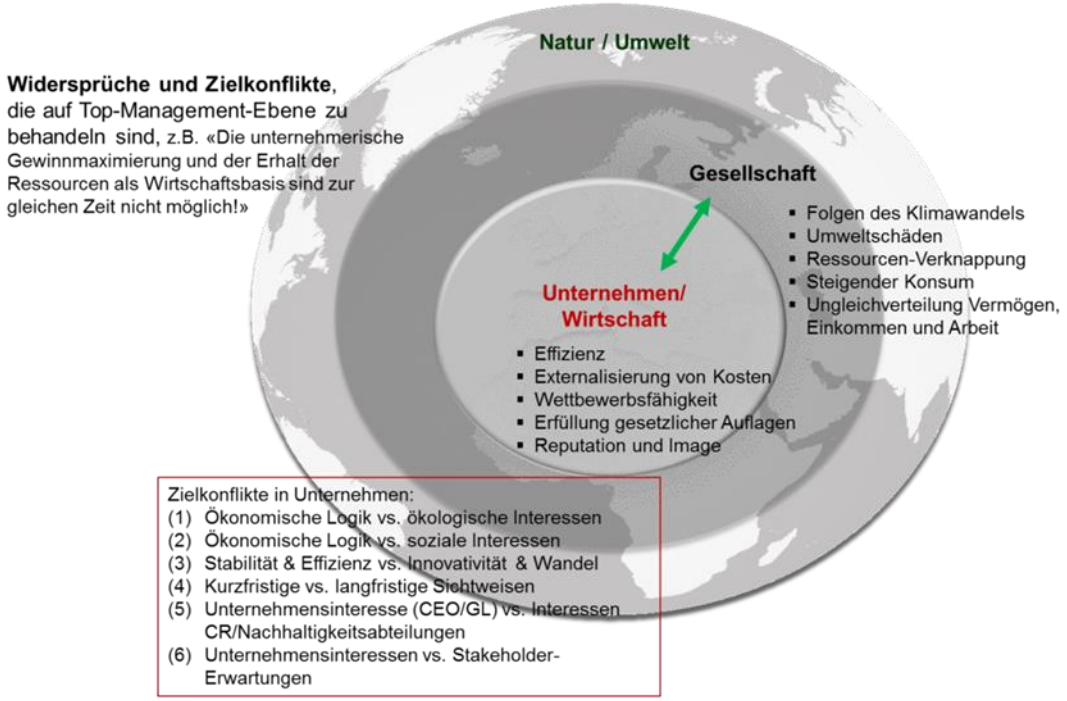


Abbildung 1: Zielkonflikte und Widersprüche in Unternehmen in Nachhaltigkeitskontext (eigene Darstellung)

Die Resultate haben gezeigt, dass sich die untersuchten Unternehmen im dilemmatischen Spannungsfeld zwischen der Effizienz- und der Nachhaltigkeitsperspektive bewegen. Es dominieren Zielkonflikte zwischen ökonomischer Logik vs. ökologischer Interessen, gefolgt von Konflikten zwischen ökonomischer Logik vs. sozialer Interessen. Positiv ist zu bewerten, dass die Bewältigung der Widersprüchlichkeiten durch die institutionelle und instrumentelle Integration der Nachhaltigkeitsherausfor-

derungen in Form von Nachhaltigkeitsabteilung oder implementierten Instrumenten wie Umweltmanagementsystemen weitgehend sichergestellt ist. Trotzdem deuten Zielkonflikte und Hinweise auf fehlende Bewältigung von Widersprüchen auf bestehende Dilemmata hin. Denn die Effizienzprämisse ist in der Regel nach wie vor handlungsleitend (Kostendruck, Gewinnmaximierung, Wachstumszwang). Die Nachhaltigkeitsprämisse hingegen wird der Effizienzprämisse häufig untergeordnet und wird bspw. wirksam sobald der Entscheidungsgegenstand imagerelevant ist. Eine ausbalancierte Anwendung der widersprüchlichen Entscheidungsprämissen ist in den untersuchten Organisationen noch nicht systematisch in allen Unternehmensbereichen bis ins Topmanagement integriert.

Aufgrund der Ergebnisse, wird empfohlen das Bewusstsein und die Kompetenzen für Widerspruchsmanagement in den Unternehmen und insbesondere auf der Topmanagementebene zu stärken. Es gilt die rein-ökonomische Effizienzperspektive um die ressourcenorientierte Nachhaltigkeitsperspektive zu erweitern. Zielkonflikte und Widersprüche müssen im Organisationskontext offen thematisiert, anerkannt und systematisch bewältigt werden, um die langfristige Zukunftsfähigkeit der Unternehmen sicher zu stellen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
1.1	Fragestellung und Zielsetzung	7
1.2	Untersuchungsgegenstand	8
1.3	Methodisches Vorgehen	8
2	Theoretische Hintergründe zum Widerspruchsmanagement	9
2.1	Konzeptionelle Grundlagen zum Widerspruchsmanagement – theoretische Herleitung des Analyseraster	12
2.2	Analyseraster-Widerspruchsmanagement	16
4	Ergebnisse	19
4.1	Zielkonflikte	20
4.2	Formen des Widerspruchsmanagement	21
4.3	Vorgehens- und Sichtweisen zu fehlendem Widerspruchsmanagement	22
5	Gesamtfazit und Handlungsempfehlungen	23
6	Literaturverzeichnis	25

5 Gesamtfazit und Handlungsempfehlungen

Die Analyse des Widerspruchsmanagement der Schweizer Grossunternehmen hat gezeigt, dass sich alle befragten Unternehmen im dilemmatischen Spannungsfeld zwischen Unternehmensinteressen und den Interessen der Gesellschaft bewegen. Positiv ist zu bewerten, dass die Bewältigung der Widersprüchlichkeiten durch die institutionelle und instrumentelle Integration der Nachhaltigkeitsherausforderungen weitgehend sichergestellt ist. Trotzdem deuten Zielkonflikte und Hinweise auf fehlende Bewältigung von Widersprüchen auf bestehende Dilemmata hin. Die Effizienzprämisse ist in der Regel nach wie vor handlungsleitend (Kostendruck, Gewinnmaximierung, Wachstumszwang). Die Nachhaltigkeitsprämisse hingegen wird nicht systematisch entscheidungs- und handlungswirksam, sondern wird der Effizienzprämisse häufig untergeordnet. Sie wird oft selektiv in bestimmten Unternehmensbereichen wirksam oder situativ bedeutsam, sobald der Entscheidungsgegenstand image- oder reputationsrelevant ist.

Die einleitend gestellte Untersuchungsfrage kann insofern beantwortet werden, dass die Mehrheit der Unternehmen bedingt zukunftsfähig sind. Die rein-ökonomische Effizienzperspektive ist in der Mehrheit der Unternehmen stark ausgeprägt, wohingegen die Nachhaltigkeitsperspektive nicht alle Unternehmensbereiche bis in die Topmanagementebene systematisch durchdringt. Hier ist Handlungsbedarf gegeben. Aufgrund der absoluten Ressourcenknappheit kann die Zukunftssicherheit der Unternehmen

langfristig nur gewährleistet bleiben, wenn auch der Ressourcenerhalt in Form einer regenerativen Wirtschaftsweise sichergestellt wird und sich in Form von konstruktivem Widerspruchsmanagement in den Unternehmen manifestiert.

Deshalb ist es erforderlich die Gleichzeitig von Effizienz und Nachhaltigkeit im unternehmerischen Entscheiden und Handeln zu beherrschen. Zentral sind dabei das Bewusstsein und ein aktives Vorwegnehmen von Zielkonflikten im strategischen Management. Modernes Management bedingt neue und veränderte Kompetenzen, welche:

- Bestehendes in Frage stellt und die Effizienzperspektive um die Nachhaltigkeitsperspektive erweitert
- Unsicherheiten, Mehrdeutigkeit und Denken in dynamischen Szenarien akzeptiert
- Mit gesteigerter Komplexität durch die Gleichzeitigkeit von Entscheidungsprämissen umzugehen
- In Langfristszenarien denkt und handelt
- Neue Führungs- und Organisationsmodelle einführt
- Die Priorisierung und Qualitätssicherung von relevantem Wissen ermöglicht und sicherstellt
- Ambiguitätstoleranz implizieren
- Trade-offs offen und bewusst thematisiert und das Nicht-Erreichte legitimiert (Kugler, Olbert-Bock 2012)

Nicht zuletzt ist das Aufbrechen mentaler Pfadabhängigkeiten (typische Denk- und Handlungsmuster) in der Topmanagementebene ein wichtiger Ansatz. Dabei müssen durch die komplexe Kombination des in Entscheidungen und Handlungen eingehendes Wissens und Könnens kombiniert werden:

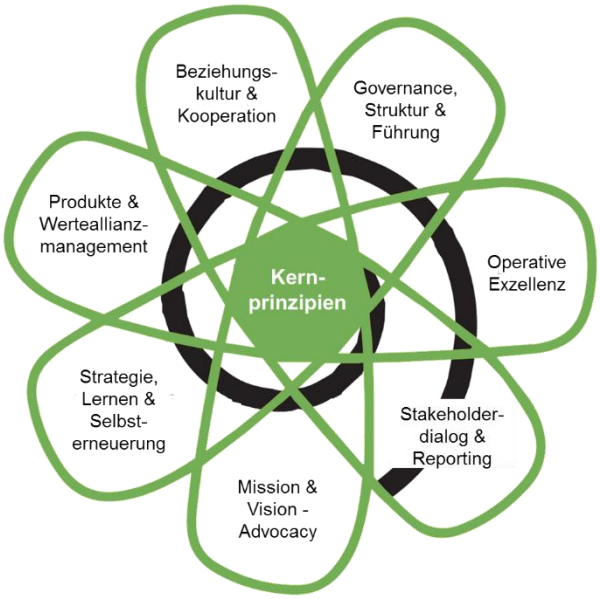
- Öffnung der bestehenden organisatorischen Grenzen
- Diversität im Management
- Konstruktive Fehlerkultur und Lernen aus Fehlern
- Förderung reflexiver Kompetenzen des Einzelnen (Kugler, Olbert-Bock 2012)

Ein konstruktives Widerspruchsmanagement in Unternehmen erfordert die Erweiterung der Effizienzperspektive um die Ressourcenperspektive, bringt eine gesteigerte Komplexität mit sich und bedingt moderne Management-Kompetenzen, um die erkannten Widersprüchlichkeiten systematisch zu bewältigen. Damit kann die langfristige Zukunftsfähigkeit der Unternehmen und der Gesellschaft sichergestellt werden.

Anhang 3: Kurzprofil Terra Institute und involvierte Berater

Terra Institute ist ein europaweit agierendes **Kompetenzzentrum für Innovation und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Gesellschaft**. Wir sind spezialisiert auf

- die systemische Organisationsentwicklung und Neuausrichtung von Unternehmen
- die Definition von nachhaltigen Unternehmensstrategien
- das Design und die Umsetzung von wert-orientierten Marketing- und Verkaufskonzepten
- die Ausbildung von Mitarbeitern in Nachhaltigkeitskompetenzen (inkl. Terra Academy)
- die Implementierung dialogischer Kommunikation sowie
- auf die fachliche wie prozessuale Begleitung des Innovationsmanagements.



Die „*Terra Blume*“ – ein ganzheitliches Unternehmensmodell mit sieben Aspekten, aufbauend auf den Terra Kern-Prinzipien neuer Unternehmensführung: (1) Verbundenheit, (2) Achtsamkeit, (3) Individuation und Gemeinschaft, (4) Diversität und Resilienz, (5) Eco-Effektivität und -Effizienz, (6) Kreislaufwirtschaft sowie (7) Suffizienz.

Hauptsitz ist Brixen in Südtirol (Italien) mit Büros in der Schweiz, Deutschland und Österreich.

Terra Institute begleitet Unternehmen und Organisationen in der Entwicklung von „Corporate Responsibility“ (CR) und „Nachhaltigkeit“ (NH) -Konzepten – inkl. CR/NH-Strategien, -Handlungsfeldern, Verankerung in der Unternehmensstrategie, in der Vision/Mission/Werte und im Leitbild, CO_2-Bilanzierung und -Kompensation, Erneuerbare Energien und Energie-Effizienz, Supply Chain Management, Nachhaltigkeitsberichte, CR/NH-Kommunikation und Organisationsentwicklung für die CR/NH-Themen. Der Beratungs- und Begleitungsansatz von Terra Institute basiert auf einem ganzheitlichen Unternehmensmodell mit sieben Aspekten (siehe „Terra Blume“).

In die Studie involvierte Terra-Berater:

Ralf Nacke (CH-Hünenberg) ist Diplom-Volkswirt und promovierter Jurist (LMU München). Er war u.a. für Bain & Company als Strategieberater und für AlixPartners als Restrukturierungsberater und Projektleiter tätig. Wesentliche Change- und Transformations-Prozesse begleitet er seit über 27 Jahren als Berater und Interimsmanager. Ein Fokus von ihm ist „Corporate Responsibility“ mit den ESG (environmental/social/governance) -Herausforderungen. Für nachhaltige Veränderungen nutzt er partizipative und gruppendynamische Workshop- und Konferenz-Techniken.
r.nacke@terra-institute.eu / Tel. +41 76 721 9240

Hans. W. Steisslinger (D-Stockach/Bodensee): Strategie- und Organisationsentwickler, Coach
Studium der Chemie mit Promotion in Biochemie. Ehemaliger Vorstand für F&E / Strategieentwicklung der Weleda AG, Schweiz.
Langjährige Erfahrung in der Pharma-, Lebensmittel- und Konsumgüterindustrie (Gelita AG, Unilever AG, Weleda AG) - Forschung und Entwicklung, sowie Marketing. Experte für die Entwicklung und Implementierung von Innovations-Prozessen und Nachhaltigkeitsstrategien. hw.steisslinger@terra-institute.eu / Tel. +49 171 269 8907

Günter Lenz (A-Feldkirch): Ausbildung als Elektroingenieur, Betriebswirt, Organisationsentwickler, Coach und Qualitätsmanager. Viele Jahre Elektroingenieur und Qualitätsmanager in der Industrie. Seit 1997 selbstständiger Unternehmensberater mit ganzheitlicher Ausrichtung. Seine Schwerpunkte sind Organisationsentwicklung, Innovation sowie Nachhaltigkeits-, Qualitäts-, Umwelt- und Prozessmanagement. Er hat Erfahrung in vielen Branchen und ist Autor von Fachbüchern zu Innovations- und Prozessmanagement. g.lenz@terra-institute.eu / Tel. +43 650 419 0909

Wissenschaftliche Unterstützung

Simone Gruber (CH-Wädenswil): Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) am Institut für Umwelt und natürliche Ressourcen (IUNR). Als ausgebildete Gärtnerin studierte Sie Umweltingenieurwesen und beschäftigt sich seither im Rahmen ihrer Tätigkeit an der ZHAW mit Fragen der nachhaltigen Entwicklung im ländlichen Raum. Aktuell absolviert sie den berufsbegleitenden Master of Arts in „Strategischem Nachhaltigkeitsmanagement“ an der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung in Eberswalde bei Berlin. grub@zhaw.ch

SOMMERFORUM
SUSTAINABLE COMPANIES

Erleben Sie ein außergewöhnliches Leadership-Training in Südtirol. Verbunden mit Gourmeterlebnissen, Natur, Austausch und Begegnungen. Neben einer intensiven Auseinandersetzung mit den drängenden Themen der Unternehmen unserer Zeit bietet Ihnen diese Woche auch Raum für Reflexion und Einkehr. So können Sie die Ausrichtung und den Beitrag Ihres Unternehmens erforschen, um dann konkret die Umsetzung in der persönlichen und unternehmerischen Praxis vorzubereiten. Die Woche ist nach der Methode der Theorie U von Otto Scharmer konzipiert: Über die Kraft des Verstandes und des intellektuellen Austausches gelangen wir hin zum Raum der Intuition. So entsteht tiefgreifend Neues, das mit Hilfe der Ratio verwirklicht wird.

TAG 1: **INITIALIZING**
MO. **22.08.2016 //** 9:00–17:00 UHR

DIE STANDORTBESTIMMUNG

An Tag 1 befassen wir uns schwerpunktmäßig mit folgenden Themen:
- Rolle von Unternehmen und Wirtschaft im Kontext der globalen Herausforderungen der Zeit
- Wie sind wir hierher gekommen und wie geht es weiter?
- Die Blase des industriellen Zeitalters und das Leben jenseits der Blase: Eine neue Wirtschaft entsteht
- Inspiriert und inspirierend: Wertewandel, Wohlstand und Erfolg
- Unternehmen als lebendige Organismen: Was sie treibt und wie sie sich verändern.

REFERENT(INNEN):
Evelyn Oberleiter, Günther Reifer, Hans-Ulrich Streit

ABENDPROGRAMM:
- „Mensch-Sein in Zeiten des Wandels“ Moderation: **Günther Reifer.** Input: **Helmy Abouleish,** Sekem, Ägypten.
- Käseverkostung.

TAG 2: **SEEING & SENSING**
DI. **23.08.2016 //** 9:00–17:00 UHR

EVOLUTIONÄRE UNTERNEHMEN

Best Practice als Basis gemeinsamer Zukunftsplanung. Themen sind:
- Re-aktive bis inspirierte Organisationen: Strukturen und Merkmale
- Führungspersönlichkeiten im Wandel: eine Voraussetzung?
- Betätigungsfelder und -qualität sinnstiftender Unternehmen und ihre neue gesellschaftspolitische Rolle
- Die Unternehmens-Gemeinschaft: Wie ein WIR mit wenig Konformismus und starken Individuen funktionieren kann
- Leitfaden hin zu einer nachhaltigen Strategie mit neuer operativer Exzellenz
- Praxistransfer: Wo steht mein Unternehmen? Welche nächsten Schritte bieten sich an? Wo verfügen wir über beste Voraussetzungen? Was ist ein realistisches Timing?

REFERENT(INNEN):
Evelyn Oberleiter, Günther Reifer, Hans-Ulrich Streit

ABENDPROGRAMM:
- "Nachhaltigkeit und Authentizität im Essen und Kochen" Der Sternekoch **Herbert Hintner** (Restaurant Zur Rose, Eppan) gibt Inputs und lädt dazu ein, gemeinsam zu kreieren.

TAG 3: **PRESENCING**
MI. **24.08.2016 //** 9:00–17:00 UHR

REFLEXIONS-WANDERUNG UND GIPFEL-GESPRÄCH
- Verbindung zu sich selbst finden in der Stille der Natur
- Empathie, Kontakt und Begegnung
- Rast und Mittagessen mit Ausblick vom großartigsten Aussichtsplateau Südtirols
- Besuch des Messner Mountain Museum Corones
- Vision quest: Was erfüllt mich mit Sinn, was will ich wirklich wirklich?

REFERENT:
Rainer Paszek (Vision Quest Lehrer), Begleitung durch einen Bergführer

ABENDPROGRAMM:
- Dialog nach Isaac moderiert von **Günter Lenz**
- Verkostung alter Obst- und Gemüsesorten in köstlichen Zubereitungen

TAG 4: **CRYSTALLIZING**
DO. **25.08.2016 //** 9:00–17:00 UHR

DIVERSE VERTIEFUNGEN ZUR AUSWAHL

9–12 UHR: MISSION, VISION & ADVOCACY ANBINDUNG AN DAS ÜBERGEORDNETE SYSTEM
Wie Sie es schaffen, ihr Unternehmen in ein energieerfülltes, sinnstiftendes System zu transformieren.

REFERENT(INNEN):
Evelyn Oberleiter, Günther Reifer

14–17 UHR: STRATEGIE, LERNEN UND SELBSTERNEUERUNG
Eine flexible Strategie bauen, die mit jedem Schritt lernt und sich selbst erneuert.

REFERENTEN:
Hans-Ulrich Streit, Günther Reifer

14–17 UHR: STAKEHOLDERDIALOG UND REPORTING
Die Kraft eines Netzwerkes nutzen, um selbst große Ziele in Richtung mehr Nachhaltigkeit zu erreichen und diese transparent und wirkungsvoll kommunizieren.

REFERENTEN:
Ralf Nacke, Paolo Agnelli, Günter Lenz

ABENDPROGRAMM:
- „Unternehmenskultur: Was sie ist und wie sie wirkt“. Moderation: **Hans-Ulrich Streit.** Input: **Heiner Meiswinkel,** Pfalz, Deutschland.
- Eisacktaler Weinverkostung.

TAG 5: **PROTOTYPING**
FR. **26.08.2016 //** 9:00–17:00 UHR

DIVERSE VERTIEFUNGEN ZUR AUSWAHL

9–12 UHR: PRODUKTE & WERTE-ALLIANZ-MANAGEMENT
Dreimal gewinnen: Gute Produkte, gute Beziehungen und neue Business Modelle

REFERENTEN:
Jürgen Schmidt, Günther Reifer

9–12 UHR: BEZIEHUNGSKULTUR UND KOOPERATION IN UNTERNEHMEN
Sich frei und sicher als eigenständige Subjekte begegnen und eine Kultur der Wertschätzung etablieren.

REFERENTINNEN:
Evelyn Oberleiter, Dagmar Knuth

14–17 UHR: GOVERNANCE, STRUKTUR UND FÜHRUNG
Strukturelle Merkmale herausragender Unternehmen und ihre neue Führung.

REFERENTEN:
Hans-Ulrich Streit, Christian Kaiser

14–17 UHR: OPERATIVE EXZELLENZ
Das Gute richtig gut machen – ein Leitfaden für die tägliche gemeinsame Performance.

REFERENTEN:
Hans Werner Steisslinger, Klaus Egger

ABENDPROGRAMM:
- „Gemeinschaft & Gender & Diversity“ Einführung und Moderation von **Evelyn Oberleiter.**
- Südtiroler Abend

INFORMATIONEN
UND INVESTITION

SEMINARWOCHE
inklusive Vollpension und Übernachtung · · · **2.850 €** + MwSt.
-10% für die zweite teilnehmende Person desselben Unternehmens

SEMINARWOCHE
mit Mittagessen und Pausen · · · · · · · · · **2.400 €** + MwSt.
-10% für die zweite teilnehmende Person desselben Unternehmens.

EINZELNER SEMINARTAG (NUR TAG 4 UND 5)
inklusive Mittagessen und Pausen · · · · · · **520 €** + MwSt.
-10% für die zweite teilnehmende Person desselben Unternehmens.

FRÜHBUCHERPREIS
BIS ZUM 30.04.2016
Seminarwoche inklusive Vollpension und Übernachtung · · · · · · · · · · · · · · · **2.650 €** + MwSt.

LOCATION
BILDUNGSHAUS ST. GEORG
Sarns 10
I-39042 – Brixen/Südtirol
www.cusanus.bz.it
info@cusanus.bz.it

GESAMTLEITUNG

EVELYN OBERLEITER
engagiert sich seit ihrer Jugend für Themen der Zukunftsgerechtigkeit. Die Juristin und Geisteswissenschaftlerin arbeitete als Journalistin, Mediatorin und Trainerin. Nunmehr begleitet sie seit 10 Jahren Gruppen und Organisationen in tiefgreifenden emanzipatorischen Kulturentwicklungsprozessen. 2009 gründete sie gemeinsam mit Günther Reifer das Terra Institute.

GÜNTHER REIFER
arbeitete als klassischer Unternehmensberater, Lehrbeauftragter an Universitäten und war 10 Jahre als Marketing- und Vertriebsvorstand eines internationalen Unternehmens tätig. Im Terra Institute engagiert er sich für strategische Themen und als Cradle-to-Cradle-Designer für die Entwicklung von guten Produkten. Er ist Mitglied in mehreren Verwaltungsräten.

HANS-ULRICH STREIT
arbeitete 15 Jahre als Umweltingenieur in der Industrie und in Ingenieurbüros. Seit 15 Jahren begleitet er Unternehmen bei der Optimierung von Prozessen und in der Organisationsentwicklung. Im Terra Institute konzentriert er sich auf die sinnstiftende Zusammenarbeit in Unternehmen.