Birgit Behrens-Otto
Sustainability als Chance

Wie können Sie loslegen und Mitarbeitende auf der Reise mitnehmen?

3 Schritte, damit Mitarbeit möglich wird

Nachhaltigkeit, Spielregeln und Akteure verstehen.

Nachhaltige Unternehmensführung organisational verankern.

Miteinander gestalten.

Was würden Sie als nachhaltig bezeichnen – und warum?

Ihr konkretes Beispiel, bitte!

Bitte schreiben Sie ihre Antwort in unseren Chat.

Nachhaltig(keit)

- Bei jeder Entscheidung die Wirkung bedenken.
- Die gesellschaftliche Verantwortung annehmen.
- Enkeltauglich handeln
- Engl. sustainable, sustainability – corporate social responsibility (CSR) – Social responsibiltiy (SR)

≠ nachdrücklich

Planetare Grenzen respektieren

Stabile soziale Gefüge erhalten

Wert schaffen, ohne Wert zu vernichten

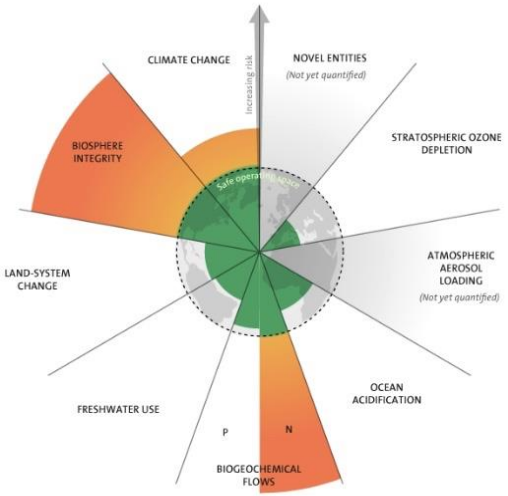
Unternehmen als lebendiges Wirkgefüge führen

Menschliche Tätigkeiten dekarbonisieren

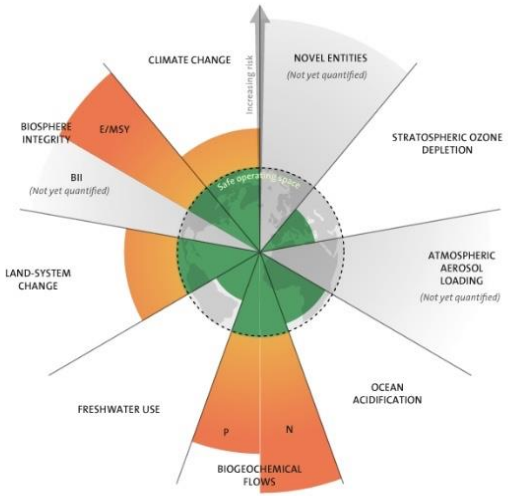
Stockholm Resilience Centre | Stockholm University

Die Planetarischen Grenzen werden überschritten

2009

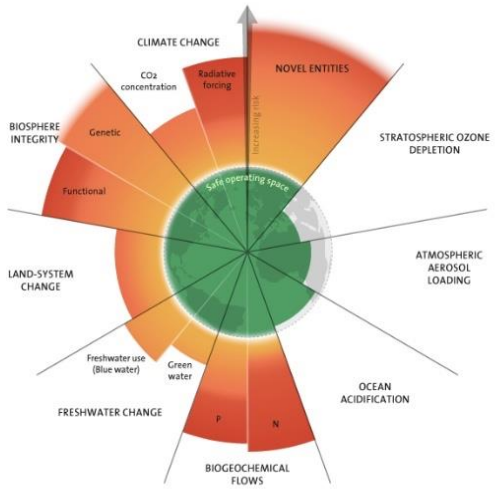


2015



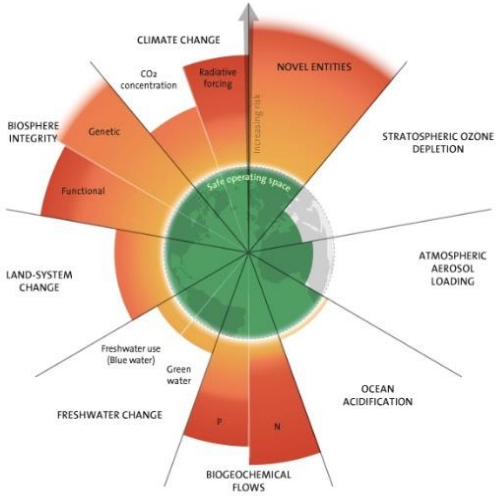
7 boundaries assessed,

2023



9 boundaries assessed,

2025



Erkenntnisse der Wissenschaft

https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html

Der Planet hat Vorrang.

Das Credo.

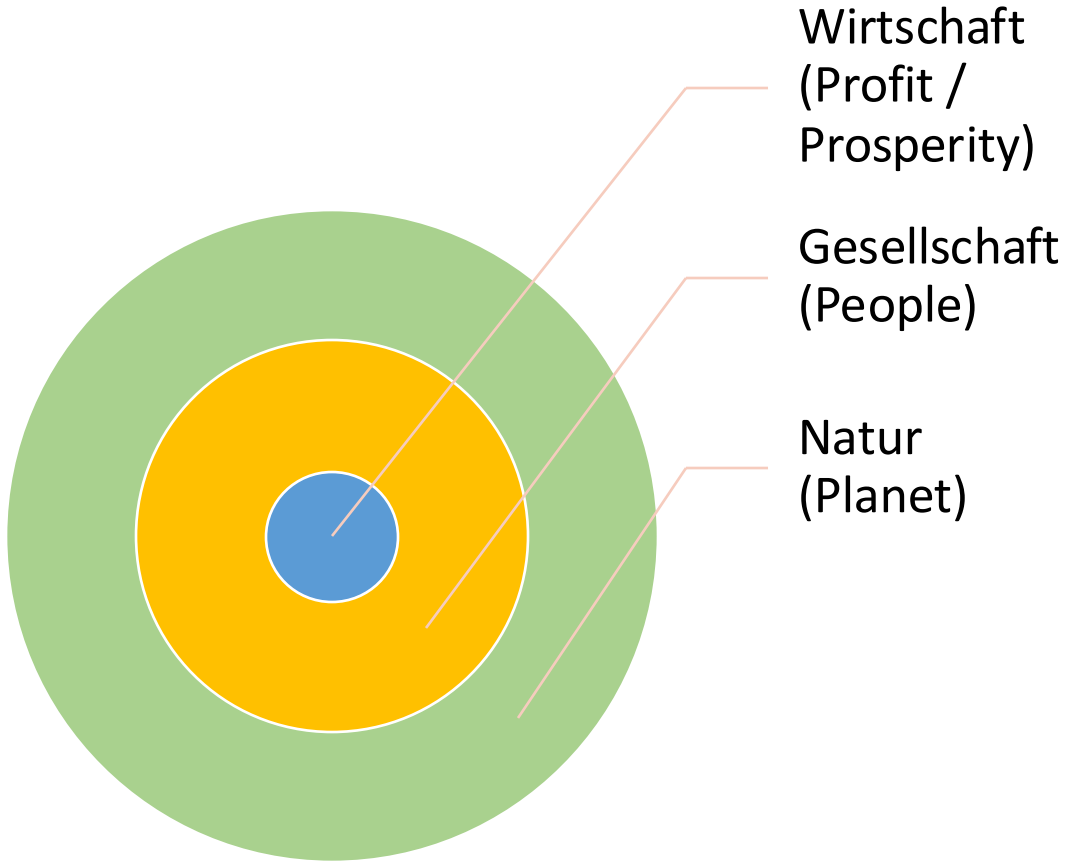
- Wenn wir einem gesunden Planeten den Vorrang einräumen,
- dann werden menschliche Gemeinschaften auf ihm in Frieden leben.
- Davon profitieren auch Unternehmen.

Nachhaltige Entwicklung ist die Zielsetzung.

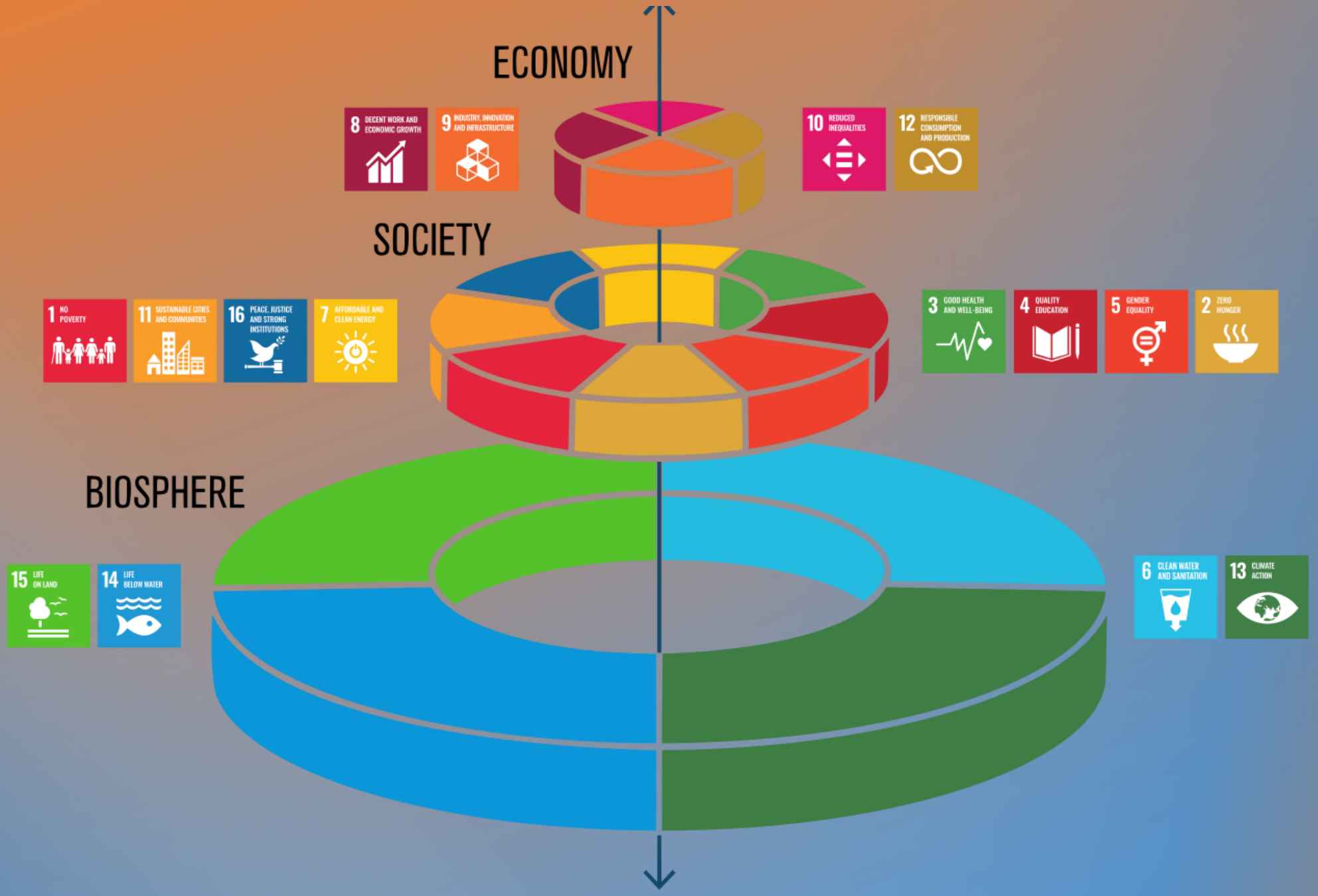
- Resolution A/RES/70/1 „Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development“ mit den 17 SDGs ist die Strategie.
- Sie wurde global vereinbart, am 25.09.2015 verabschiedet und von allen 193 Mitgliedsstaaten der United Nations (UN) angenommen.

Die Annahme:

- Eine Nachhaltige Entwicklung der Erde wäre für die Lebewesen auf ihr günstig - auch uns Menschen.



Die 17 SDGs mit 169+ messbaren Teilzielen.


ECONOMY
8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH
9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE
10 REDUCED INEQUALITIES
12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION
SOCIETY
1 NO POVERTY
11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES
16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS
7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY
3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING
4 QUALITY EDUCATION
5 GENDER EQUALITY
2 ZERO HUNGER
BIOSPHERE
15 LIFE ON LAND
14 LIFE BELOW WATER
6 CLEAN WATER AND SANITATION
13 CLIMATE ACTION

Gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft

1. Produktiv arbeiten (8)
2. Wachstum und Umweltzerstörung (8) entkoppeln
3. Menschenwürdige Arbeit anbieten, besonders für junge Menschen (8)
4. Zwangsarbeit, Sklaverei und Menschenhandel verhindern (8)
5. Arbeitsrechte schützen (8)
6. Inklusion in Arbeit (9)
7. Keine Diskriminierung bei der Arbeit (9)
8. Natürliche Ressourcen nachhaltig und effizient nutzen: Chemikalien, Konsum, Verschwendung, Abfall (12)
9. Geschäfte mit Nachhaltigem Konsum machen

Gesellschaftliche Verantwortung

„Verantwortung, die Unternehmen gegenüber der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt (Biosphäre) haben, wenn sie unter dem Gebot der Wirtschaftlichkeit mit Partnerinnen der Wertschöpfung, Produkte herstellen, an Kunden und Konsumentinnen verkaufen, ihre Mitarbeitenden angemessen entlohnen und ihren Investoren die vereinbarte Rendite bezahlen.“

Kaldschmidt/Behrens-Otto: Sustainability als Chance, Haufe: 2024, S. 135

Erkenntnisse

Politischer und gesellschaftlicher Druck auf die Wirtschaft, ihr Geschäftsmodell umzuwandeln, wächst.

Gesellschaftliche Verantwortung

Regenerative Wertschöpfung

Nachhaltige Unternehmensführung organisational verankern.

Miteinander gestalten.

Wie gehen wir es in unserem Unternehmen an?

Existieren in ihrem Unternehmen die Begriffe Unternehmensleitung und Unternehmensführung?

Was oder wer ist dann gemeint?

Bitte schreiben Sie ihre Antwort in unseren Chat.

Unternehmensleitung

„Eine Person oder eine Gruppe von Personen, die für die (hoffentlich nachhaltige) Unternehmensführung zuständig ist."

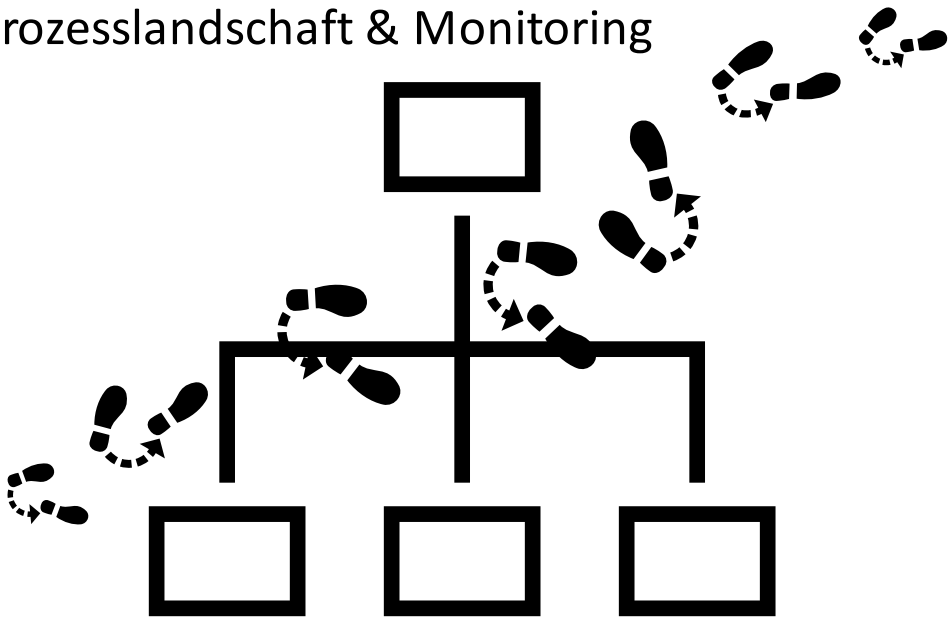
Nach: Kaldschmidt/Behrens-Otto: Sustainability als Chance, Haufe: 2024. S. 41

Nachhaltige Unternehmensführung. Der innere Kompass.

„Die verantwortungsvolle, transparente, Rechenschaft ablegende und wirkungsvolle Führung und Verwaltung von Organisationen, die ihre gesellschaftliche Verantwortung anerkennen.“

Kaldschmidt/Behrens-Otto: Sustainability als Chance, Haufe: 2024, S. 41

Dynamik = Strategie, Managementsystem, Prozesslandschaft & Monitoring



Struktur = Governance & Funktionale Gliederung

Eigenschaften einer Nachhaltigen Unternehmensführung

Die gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmen wird anerkannt.

Die Wirkung outside-in und inside-out wird strategisch optimiert.

Das Wirkgeflecht unterschiedlicher Interessen wird als systemisch erkannt und systematisch gesteuert.

Ökonomische Wirksamkeit wird entfaltet, ohne die planetaren Maximal- und die sozialen Mindestgrenzen zu verletzen.

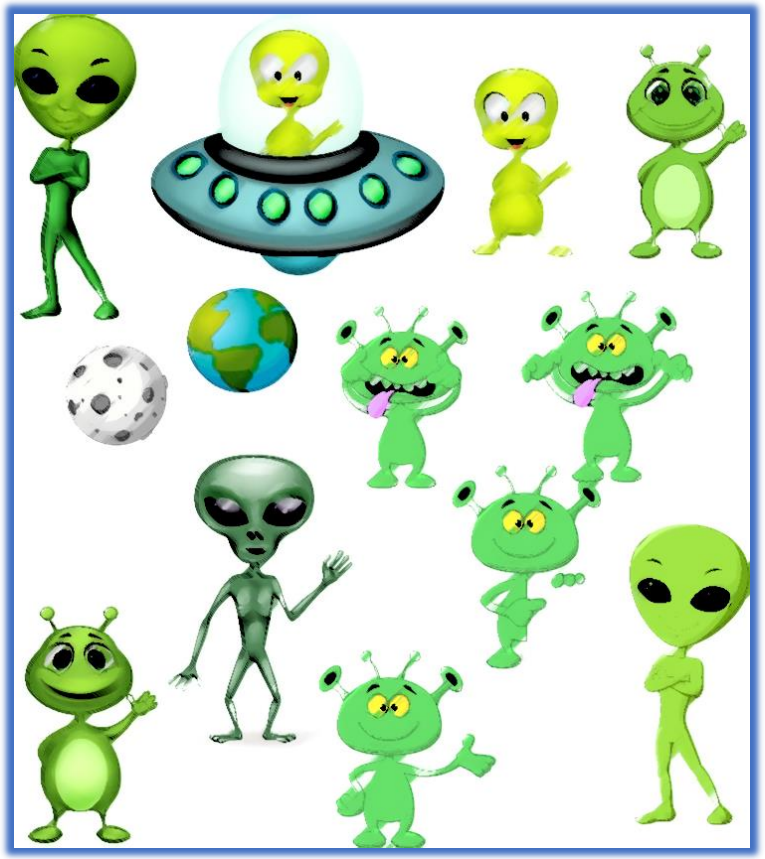
Der Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung der Erde durch regenerative Wertschöpfung ist messbar oder erkennbar.

DIN ISO 26000:2011-01 – **Leitfaden** zur gesellschaftlichen Verantwortung

Die 7 Kernthemen

Organisationsführung
Menschenrechte
Arbeitspraktiken
Umwelt
Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken
Verbraucherbelange
Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft

keine Kom!



Gesellschaftliche Verantwortung

Nachhaltigkeit 0.0

„The Social Responsibility of Business
Is to Increase Its Profits“

Milton Friedman, New York Times, 13.09.1970

Das Shareholder-Prinzip

Nachhaltigkeit 1.0

Auf soziale und ökologische Anforderungen reagieren, um Kosten zu sparen und Risiken zu senken.

Ein verfeinertes Shareholder-Prinzip: Business as usual mit Effizienzpolitur

Gesellschaftliche Verantwortung

enkeltauglich!

Nachhaltigkeit 2.0

Unternehmen messen ihre soziale wie ökologische Wirkung ebenso wie ihren wirtschaftlichen Erfolg. Alle drei Aspekte werden gleichberechtigt betrachtet.

John Elkington, 1994

Friede, Freude, (Bio-)Eierkuchen
Triple Bottom Line. Interessenausgleich.

Nachhaltigkeit 3.0

Unternehmen kennen ihre positive/ negative, temporäre/ dauerhafte, reparable/ irreparable Wirkung. Durch ihr Handeln lösen sie gesellschaftliche und ökologische Probleme.

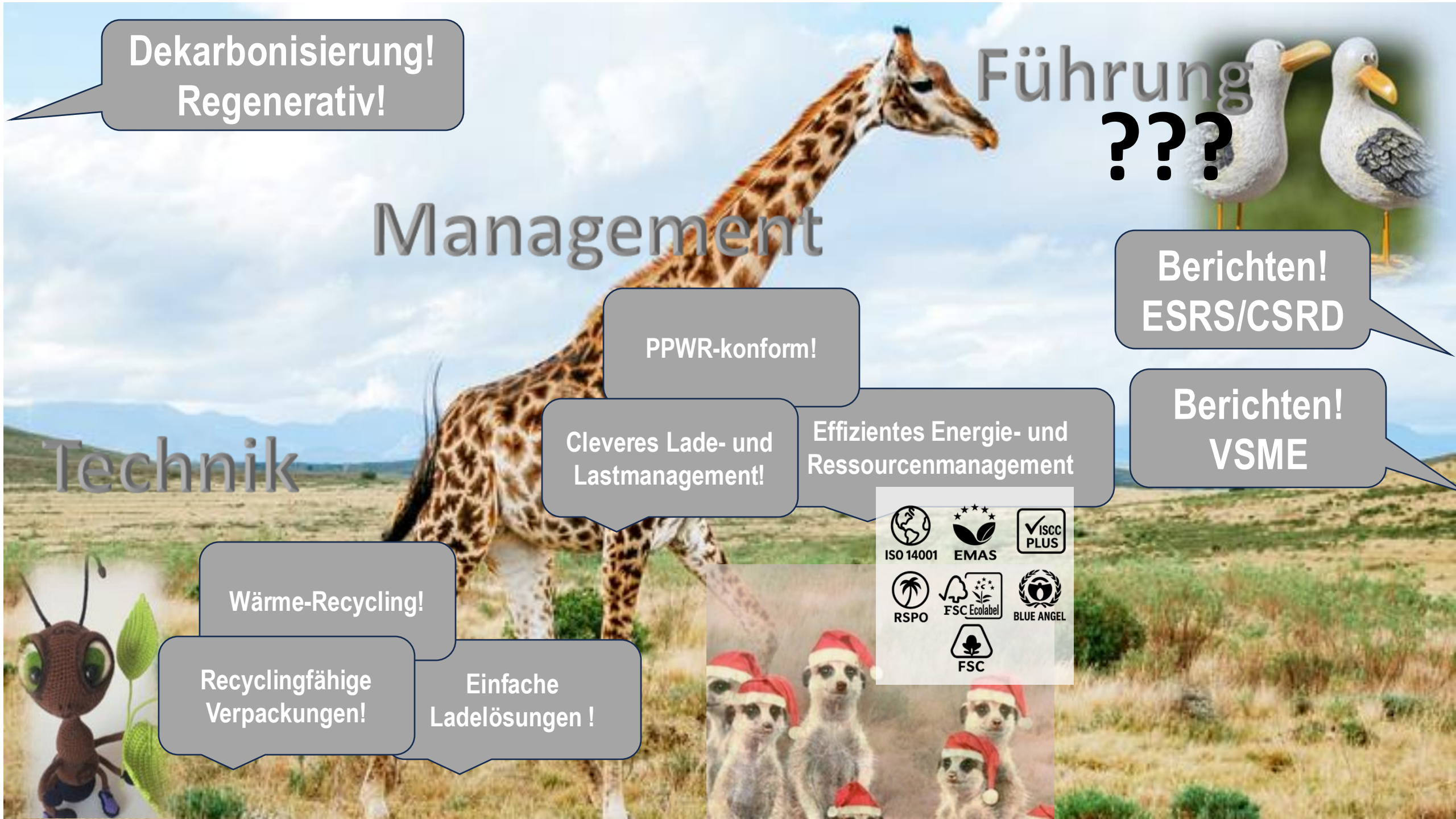
Thomas Dyllick, Uni St. Gallen, 1990-2020

Impact, Outside-In & Beitrag des Unternehmens für eine nachhaltige Entwicklung des Planeten.

0.0 Shareholder-Prinzip / Wirtschaftlicher Erfolg als alleiniges Ziel.
1.0 Refined Shareholder-Prinzip / Reaktion auf Druck, Kosten und Risiko.
2.0 Triple-Bottom-Line / Interessenausgleich Finanzen – Soziales – Natur.
3.0 Wirkungsprinzip / Problemlösung als Geschäftsmodell

Wo steht ihre Organisation und warum?

Bitte schreiben Sie ihre Antwort in unseren Chat.


Dekarbonisierung!
Regenerativ!
Führung
???
Management
Berichten!
ESRS/CSRD
PPWR-konform!
Cleveres Lade- und
Lastmanagement!
Effizientes Energie- und
Ressourcenmanagement
Berichten!
VSME
Technik
ISO 14001
EMAS
ISCC PLUS
RSPO
FSC Ecolabel
BLUE ANGEL
FSC
Wärme-Recycling!
Recyclingfähige
Verpackungen!
Einfache
Ladelösungen !

Die zentralen Führungsfragen

- Was bewirken wir? (positiv und negativ, kurz- und langfristig, beabsichtigt und unbeabsichtigt, umkehrbar oder nicht, unmittelbar und mittelbar, intern und extern, qualitativ und quantitativ)
- Was erwarten unsere Stakeholderin unserem Ecosystem (soziales und natürliches Umfeld) und was können wir gemeinsam erreichen?
- Was sind die wesentlichen NH- Themen und welche Strategie verfolgen wir, um unsere Ziele unter diesen Bedingungen zu erreichen?

Handwerkszeug für Möwen und Giraffen…

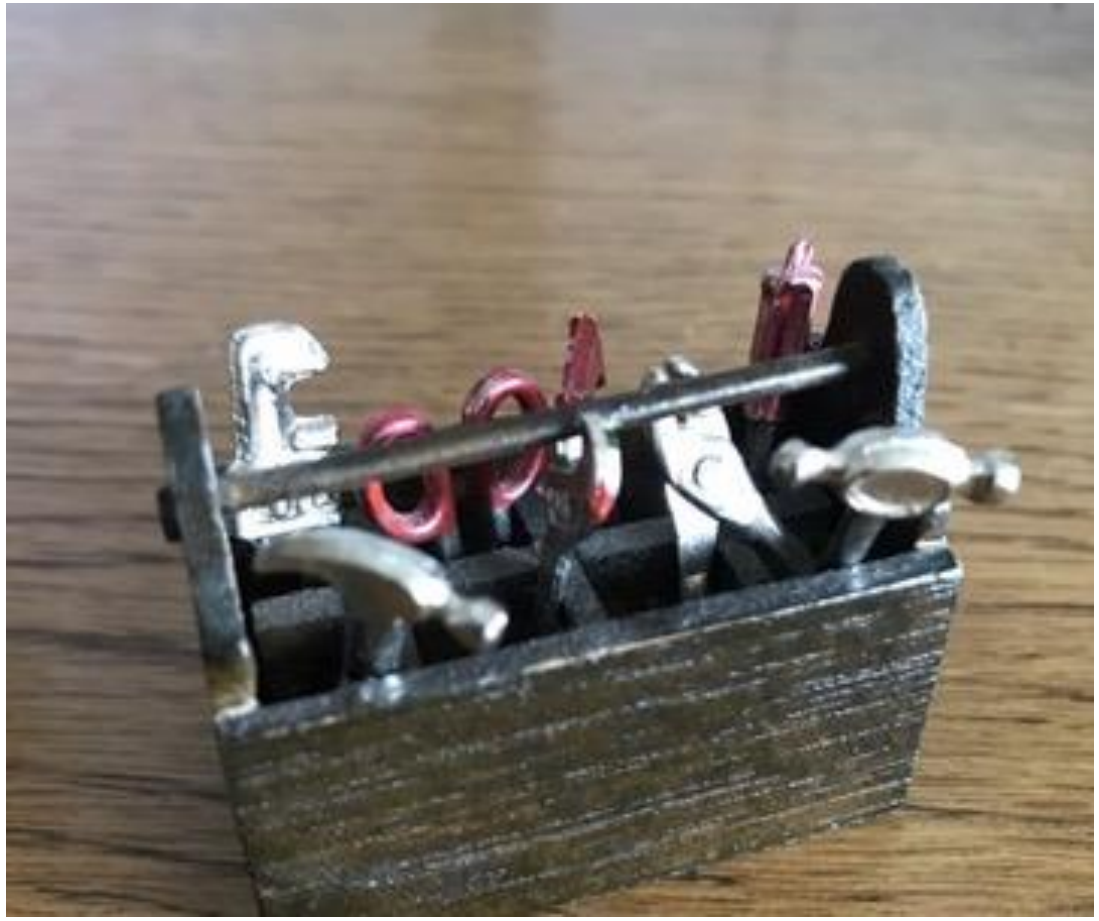
Sustainable Excellence Roadmap im Buch: Sustainability als Chance

ISO 26000 Leitfaden
(Wissen über NH und ihre Akteure)

Managementsysteme
(Blaupausen für systematische Abläufe)

Excellence Selbstbewertung für eine systematische Eröffnungsbilanz

Berichtsformate



Systematisch: NHM ins eigene Managementsystem integrieren.

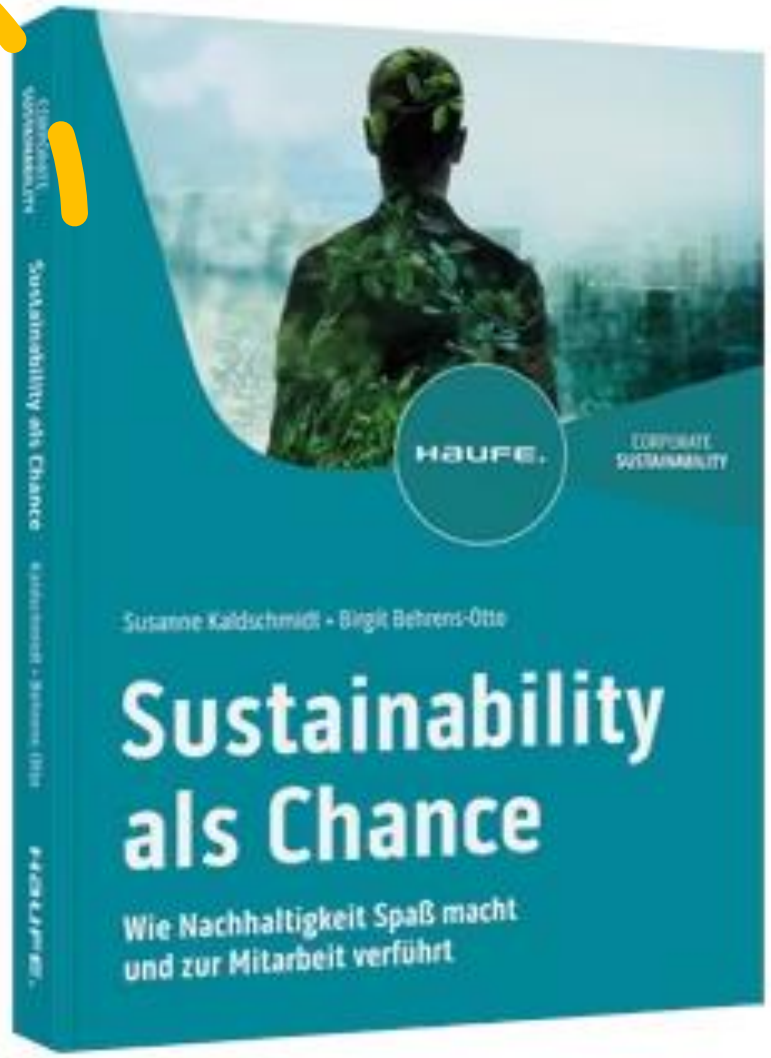
AUS: KALDSCHMIDT/BEHRENS-OTTO
SUSTAINABILITY ALS CHANCE
HAUFE 2024, S. 115 FF

Lesen Sie das Buch.
Oder schenken Sie es Ihrer Nachhaltigkeitsbeauftragten.

Bauen Sie mit der praxiserprobten Roadmap in 10 Etappen Ihr NHM auf.

Lesen Sie über:

- Bedeutung der Etappe für das NHM-Projekt (warum jetzt, warum so)
- Akteure der Etappe und ihre Beiträge
- TOP Werkzeuge
- Warnhinweise auf typische Fehler und Fallen
- Wer-macht-Warum-Tabelle
- Definitionen, Glossar, Workshop-Konzepte, Checklisten, Online-Material.



Systematische Eröffnungsbilanz für Ihre nachhaltige Unternehmensführung.

Excellence Modelle (EFQM/EFE) nutzen, um Reifegrad der eigenen Unternehmensführung durch eine Modell-geführte Selbstbewertung systematisch ermitteln

- Was läuft schon gut?
- Was können/müssen wir in unserer Unternehmensführung* anpassen, um NH-Risiken zu minimieren oder Chancen zu nutzen?
- https://efqm.org/
- https://excellence-framework.eu/

* Governance, Struktur, Strategie, Managementsystem, Prozesse

EFQM®

Excellence Framework Europe

nachhaltig ≠ nachlässig

- Stellenwert der Nachhaltigkeit bestimmt die Unternehmensführung: Business mit gesellschaftlicher Verantwortung oder Business as usual?
- Nachhaltigkeitsmanagement ist Risikomanagement – also Aufgabe der Unternehmensleitung. Nachlässigkeit = Zukunftsrisiko!
- ISO-Managementsysteme helfen, bestimmte Themen der NH systematisch zu steuern, um die Organisation zu transformieren, z.B.
  - ISO 50001 (Energiemanagementsystem)
  - ISO 45001 (Managementsystem für Gesundheit u. Sicherheit am Arbeitsplatz)
  - ISO 14001 (Umweltmanagementsystem)
  - NEU: ISO 53001 Managementsystem für die Steuerung der UN-Nachhaltigkeitsziele (auditierbar, zertifizierbar)
- Excellence Modelle helfen, das Zusammenspiel gut zu steuern

Erkenntnisse

Politischer und gesellschaftlicher Druck auf die Wirtschaft, ihr Geschäftsmodell umzuwandeln, wächst.

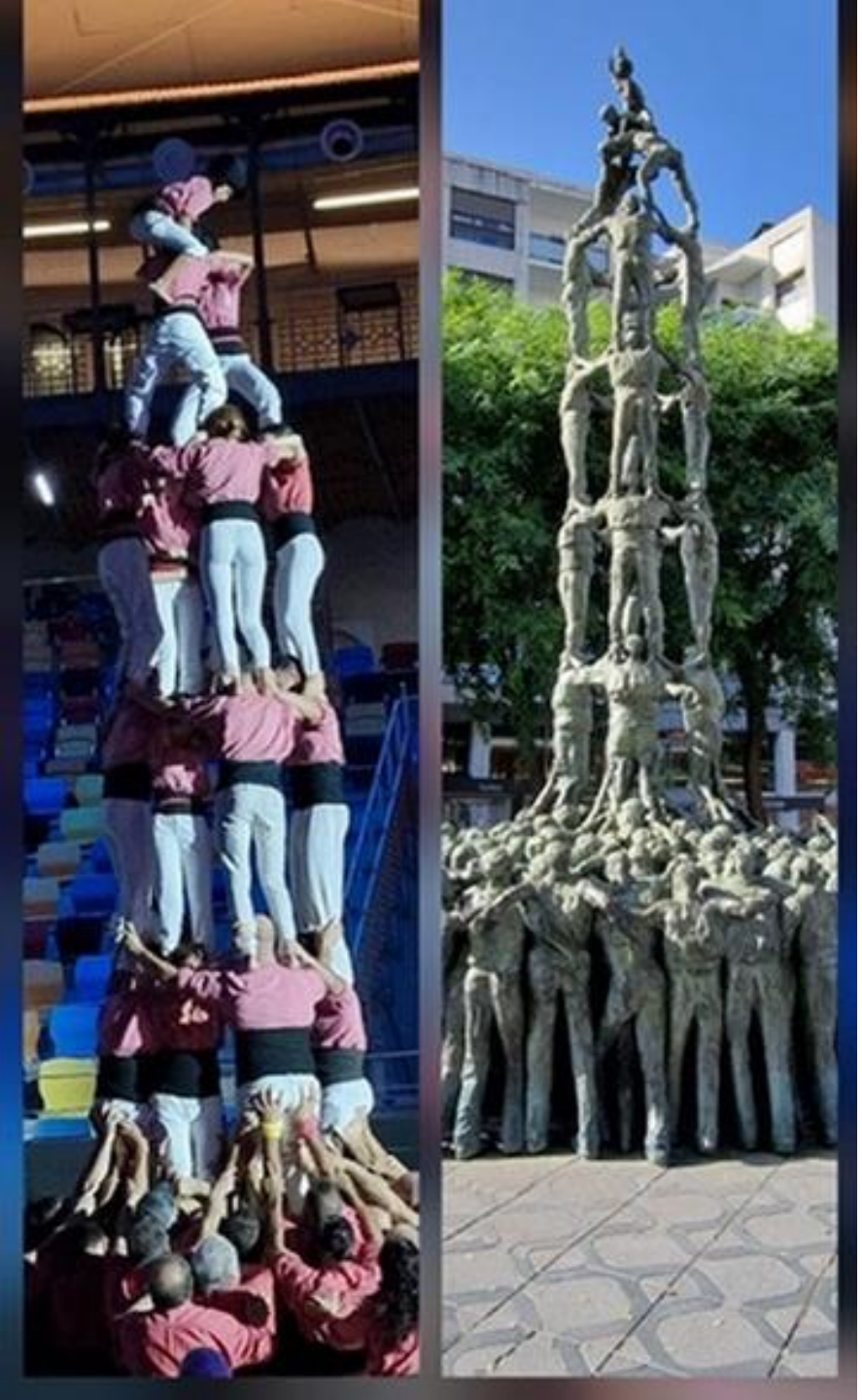
- Gesellschaftliche Verantwortung
- Regenerative Wertschöpfung

Unternehmens-leitung verantwortet und gestaltet den inneren Kompass.

- Delegation möglich
- Managementsystem: Integration NH durch Roadmap
- Unternehmensführung: Eröffnungsbilanz durch Excellence Modelle

Wann, wo und wie können Mitarbeitende ihre Arbeit reflektieren, Ideen reifen lassen, Perspektiven wechseln, Alternativen entwickeln?

Bitte schreiben Sie ihre Antwort in unseren Chat.



Mitarbeit.
Unsere Empfehlung.

- Verantwortung trägt die Unternehmensleitung.
- Delegation ist möglich:
  - Einmaliger Aufbau / Umbau des Managementsystems auf gesellschaftlich verantwortungsvoll-nachhaltiges Wirtschaften (Rolle als Projektmanager/in)
  - Beauftragung, um das Thema Nachhaltigkeit dauerhaft im Managementsystem voranzutreiben (Manager/in mit Nachhaltigkeitsexpertise sowie hervorragender Kommunikations- und Moderationsfähigkeit)
- Empfohlen: Kernteam NH mit motivierten und interessierten Mitarbeitenden bilden. Unterstützung für NHM. Breit kommunizieren und weiterbilden. Lernräume schaffen (Raum, Zeit & Budget). Persönliche Motivation nutzen. Freiwilligkeit fördern. Glaubhaft sein.

Ein lebendiges Kernteam – ein paar Ideen.

- **Botschafter/innen für Stakeholder** ernennen. Nicht die üblichen ExpertInnen-Zuordnung. Lieber ein frischer Blick auf Stakeholder, die man gar nicht so genau kennt. Vom persönlichen Interesse leiten lassen. Gegner/innen des NHM umarmen.
- **Gemeinsam am Ecosystem weiterarbeiten**. Z.B. gemeinsame Plattform wie ein Collaboard oder Mural auf- und ausbauen, um Stück für Stück ein wenig mehr von den Stakeholdern des Ecosystem und seiner Dynamik erlebbar zu machen.
- **Die Interessendynamik ernten**. Zeitlich begrenzter Aufruf. Aktuelle Interessenlage als Visual in die Kantine oder als Audio auf die Ohren. Azubis einbinden!

Das motiviert.

- Sinn erleben: Warum tun wir das, was wir tun? Was ist mein Beitrag für mein Umfeld? (Nicht gleich die Welt retten…)
- Menschen stärken: Gesundheit. Arbeitsbedingungen. Sichere Grundlage. Fairness. Vielfalt.
- Nachhaltigkeit im Managementsystem verankern. Konsistentes Handeln ermöglichen. Rückhalt. Emotionale Sicherheit.
- Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit – kein Green / Blue Washing zulassen! Verlässlichkeit.
- Mitreden können. Lernen & Austausch fördern Raum und Zeit zur Reflektion haben. Selbstwirksamkeit erleben.
- Haltung zeigen. Position beziehen. Wirksamkeit ehrlich erlebbar machen. Nicht unter den Tisch kehren.
- Gute Entlohnung heute als notwendige Basis für eine unsichere Zukunft.

kleine Impuls-Runde:

Womit punkten Sie bei Bewerber/innen und Azubis?

Bitte öffnen Sie Ihr Mikrofon und Ihr Video.

Freude an der
Unternehmensführung
Arbeit am Prozess
beit im Prozess

Erkenntnisse

Politischer und gesellschaftlicher Druck auf die Wirtschaft, ihr Geschäftsmodell umzuwandeln, wächst.	Gesellschaftliche Verantwortung
	Regenerative Wertschöpfung
Unternehmens-leitung verantwortet und gestaltet den inneren Kompass.	Delegation möglich
	Managementsystem: Integration NH durch Roadmap
	Unternehmensführung: Eröffnungsbilanz durch Excellence Modelle
Zusammen Lachen - Indiz für Ungewohntes	Gelingende Beziehungen fördern. NHM gelingt nicht im stillen Kämmerlein.
	Lernbereit sein. Perspektiven ändern. Menschen und Kompetenzen neu entdecken.
	Menschen träumen lassen. Zukünfte wagen. Einfach mal eine neue Realität schaffen.

Alles – nur das nicht!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Über Birgit Behrens-Otto.

Birgit Behrens-Otto, Berlin
Bobehrensotto@gmail.com
www.sustainable-excellence.eu
FON +49 171 440 3301

Birgit Behrens-Otto verbindet eine geisteswissenschaftliche Ausbildung mit betriebswirtschaftlicher Expertise und arbeitet seit den 1990er Jahren international als EFQM-Master-Assessorin und selbstständige beratende Betriebswirtin. Sie begleitet Organisationen verschiedenster Branchen beim Aufbau wirksamer Managementsysteme und nachhaltiger Unternehmensführung. Ihre langjährige Erfahrung reicht von Gesundheitswesen und Bildung über Mobilität, Automotive und Sozialarbeit bis hin zu globalen Supply-Chain- und HR-Projekten.

Mit ihrem ausgeprägten systemischen Blick erkennt sie Muster, Lücken und Entwicklungsmöglichkeiten schnell, moderiert Veränderungen empathisch und entwirft leicht zugängliche Lern- und Visualisierungshilfen.

Als Operating Partnerin des Ludwig-Erhard-Preises (Excellence Framework), EFQM Valued Professional und ASQ Certified Quality Manager ist sie seit Jahrzehnten im internationalen Excellence-Netzwerk verankert. Ergänzend lehrte sie an mehreren Hochschulen und verbindet ihre berufliche Expertise mit einer starken kulturellen und menschlichen Offenheit.