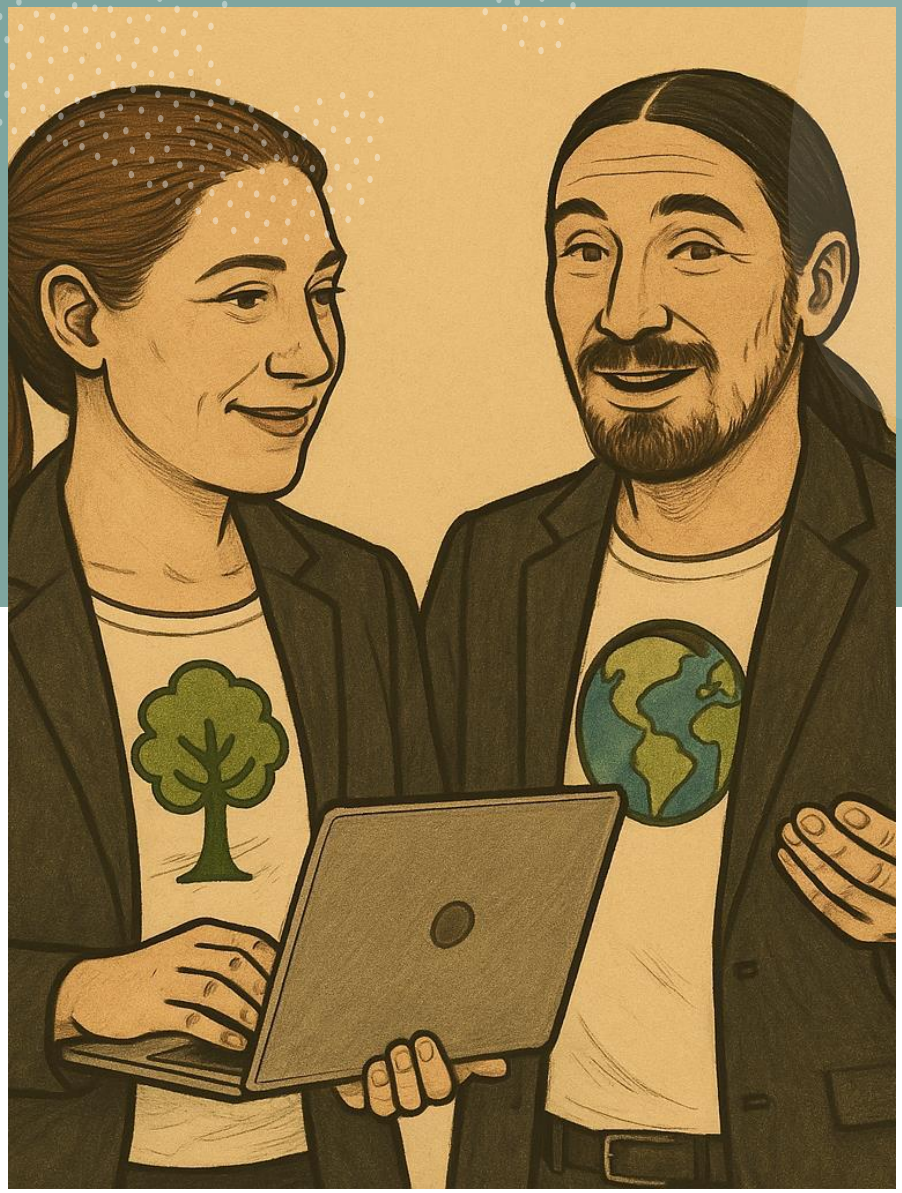
Nachhaltigkeit als Führungsaufgabe:

Strategien, Werkzeuge, Wirkung



Ein Workshop mit
Stefan Keinitz und
Viola Frankenberg

Code & Klima Bremen
FORUM FÜR NACHHALTIGE IT

Stefan

Wir verbinden zwei Blickwinkel



Technologie, Digitalisierung und Umsetzung (Stefan)



Führung, Nachhaltigkeit und Organisations-entwicklung (Viola)

Stefan

Gemeinsam für nachhaltige Führung in der Bremer IT-Branche

Stefan Keinitz

encoway standard for variety

Fachleiter Produktmodellierung, encoway GmbH

Diplom-Informatiker mit über 25 Jahren Erfahrung in Softwareentwicklung und Produktmodellierung

Verbindet technologische Exzellenz mit nachhaltiger Wertschöpfung

Fokus: digitale Produktstrategie, CPQ und Nachhaltigkeit

Viola Frankenberg

wesernetz
Ein Unternehmen von swb

Fachgruppenleiterin Dezentrale Einspeisung, wesernetz Bremen GmbH

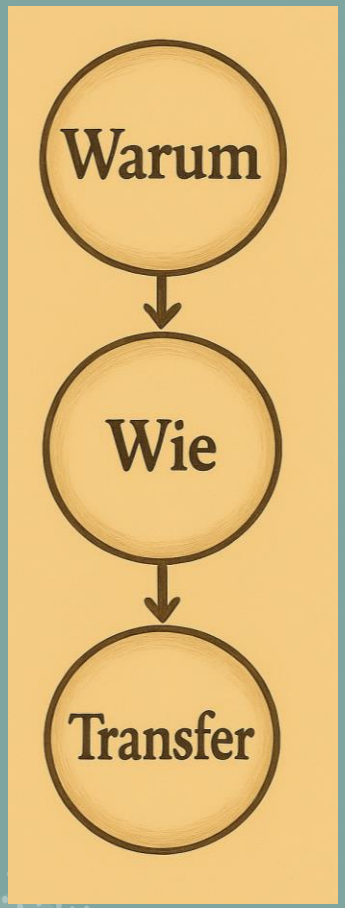
Umweltingenieurin und Führungskraft mit über 20 Jahren Erfahrung in Energie, Umwelt und Organisationsentwicklung

Verantwortet bei *wesernetz Bremen GmbH* die Integration erneuerbarer Energien in das Verteilnetz

Fokus: moderne Führung, Selbstorganisation, nachhaltige Transformation und ESG-Integration

Stefan

Unsere Agenda



Begrüßung und Ziel (beide)

Block 1
Strategische Perspektive (Stefan)

Block 2
Führungsrolle im Wandel (Viola)

Block 3
Umsetzung & Kooperation (beide)

Abschluss & Ausblick (Viola)

Stefan



Warum

Stefan

Block 1:
Strategische Perspektive



Warum

Stefan

Motivation

“Every company and every industry will be transformed by the transition to a net zero world. The question is, will you lead, or will you be led?”

Larry Fink, CEO BlackRock, Annual Letter to CEOs 2022

Eigentum verpflichtet.

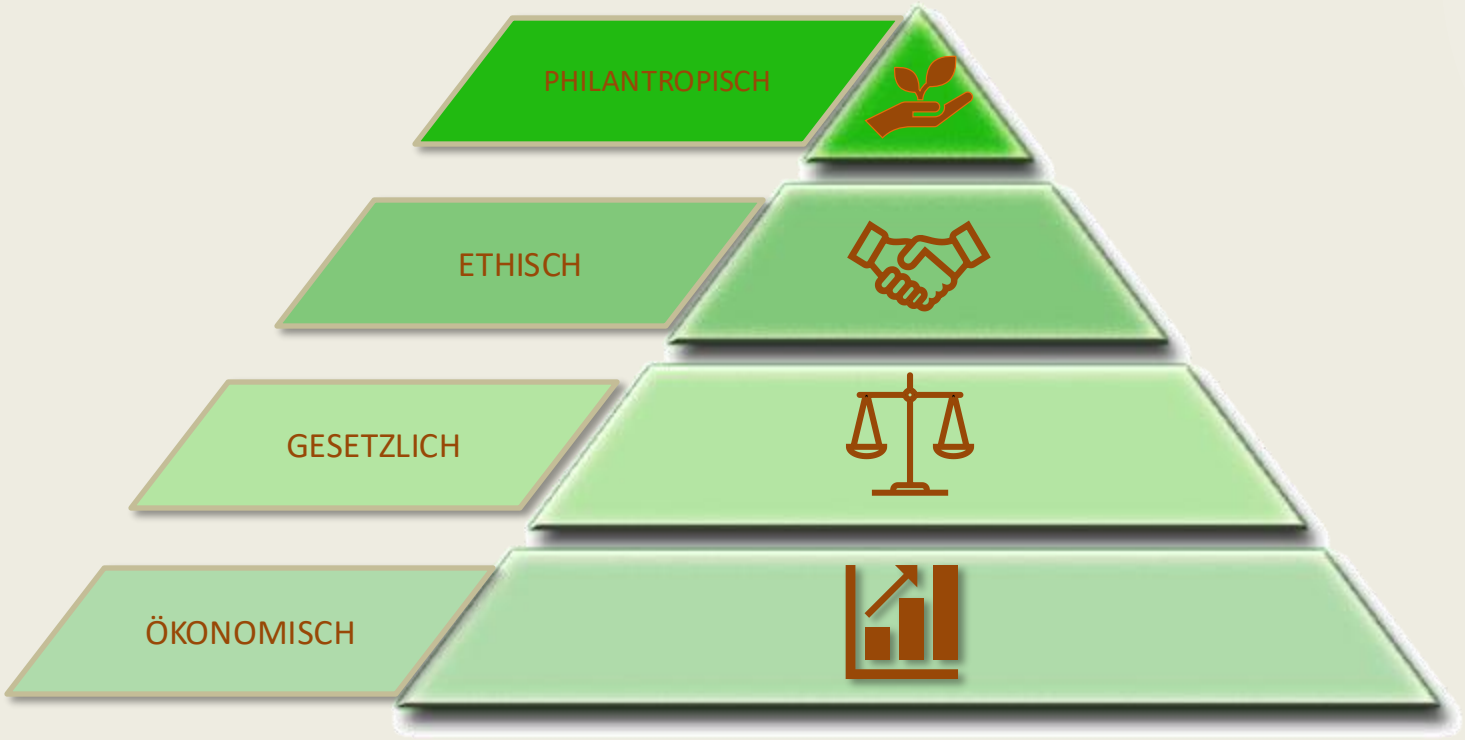
Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.

Grundgesetz Art. 14.2



Stefan

Unternehmerische Verantwortung



Pyramide von Carroll

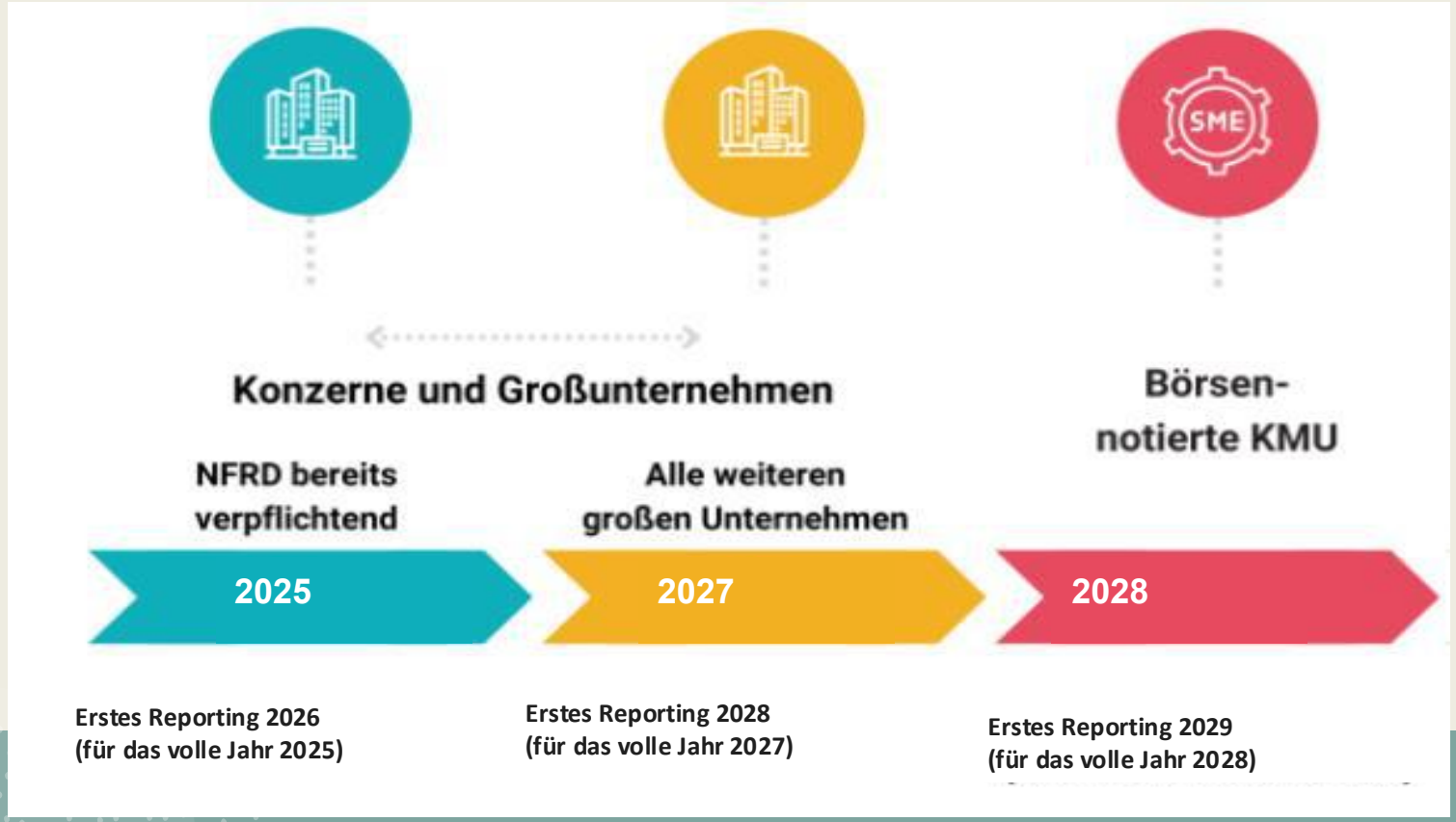
https://www.factum-pr.com/factum-blog/csr-kommunikation-nachhaltigkeit/

Warum

Stefan

Zunehmende regulatorische Verpflichtungen

- Umsetzung CSRD verzögert sich zwar um 2 Jahre, aber…
- zunehmend mehr Unternehmen in der Pflicht, ökologische Kennzahlen zu reporten



Warum

Stefan

Imagegewinn und Mehrnutzen beim Kunden

- Kundenanforderungen z.B. durch CSRD (Energieverbräuche durch IT…)
- Unternehmen, die auf nachhaltige IT-Dienstleister setzen, zeigen ihr Engagement für den Umweltschutz und können ihr Unternehmens-image positiv beeinflussen.
- Transparenz z.B. durch Ökosiegel schafft Vertrauen

„Laut dem KfW-Wettbewerbsindikator von 2016 liegt der Anteil der Unternehmen, die sich in einem Bereich von CSR engagiert haben, in Deutschland bei 85,3%.“

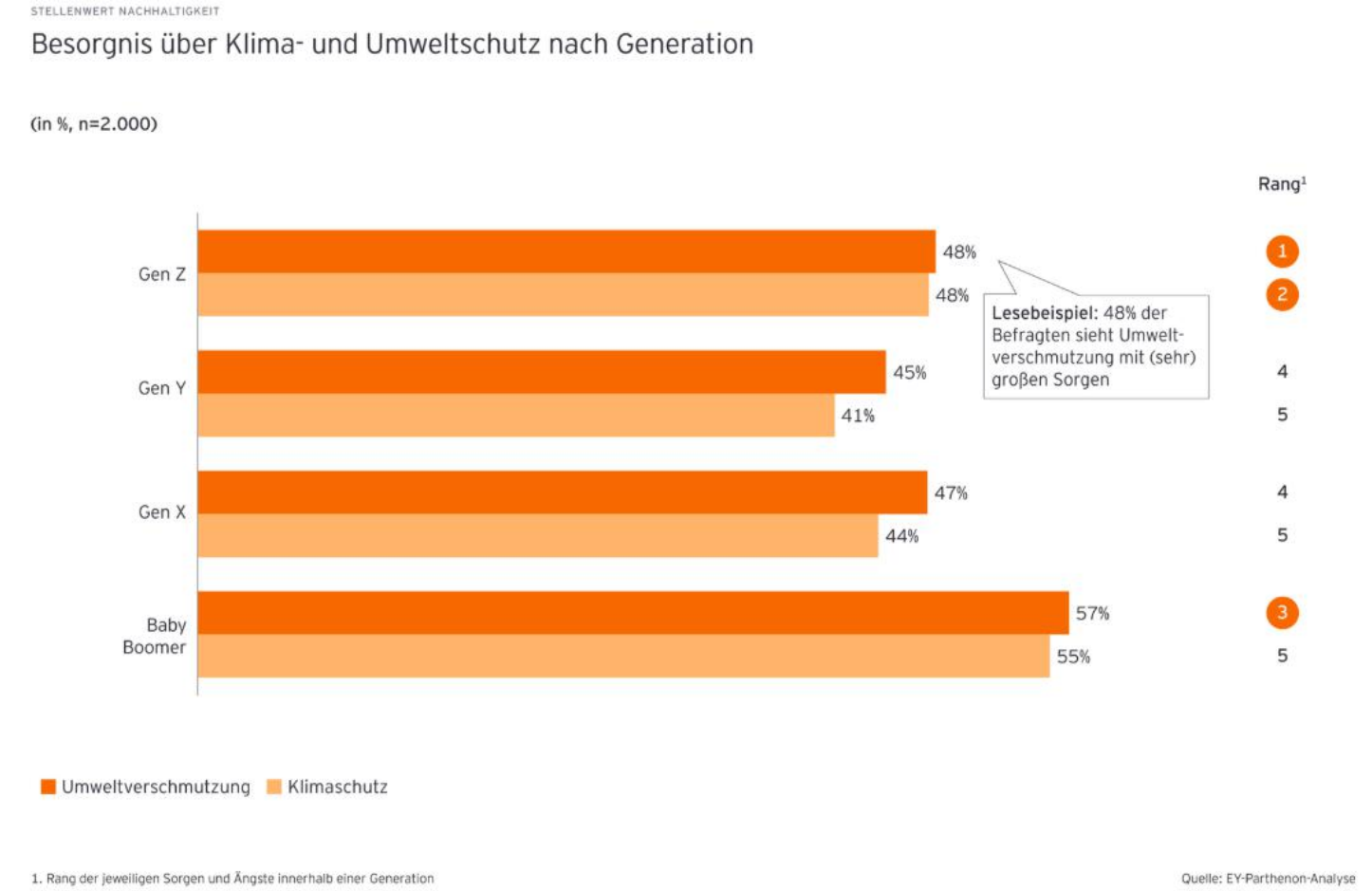
Warum

Stefan

Positiver Einfluss auf Mitarbeitende und Recruiting

47% der Schüler und Azubis achten bei einem Arbeitgeber auf Klima- und Umweltschutz.

Studie Azubi-Recruiting Trends 2020



Warum

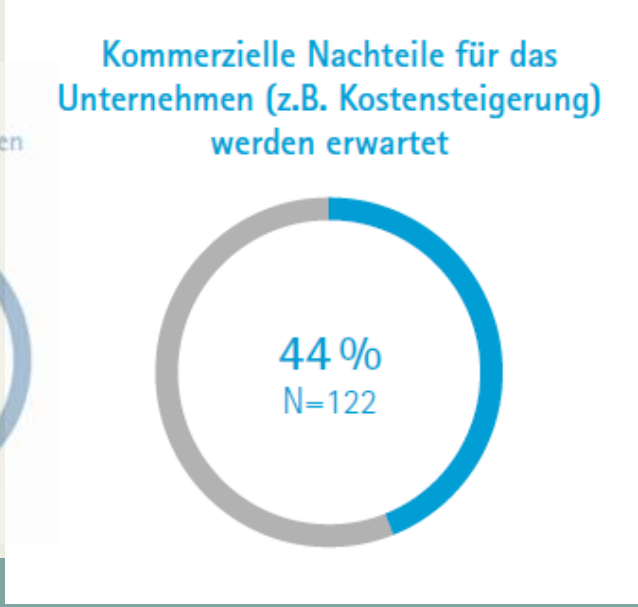
Stefan

Positiver wirtschaftlicher Effekt

„In jedem IT-System steckt Verschwendung – durch mehr Effizienz sinken die Emissionen und die Kosten."

Anita Schüttler, neuland Sustainable IT Expertin



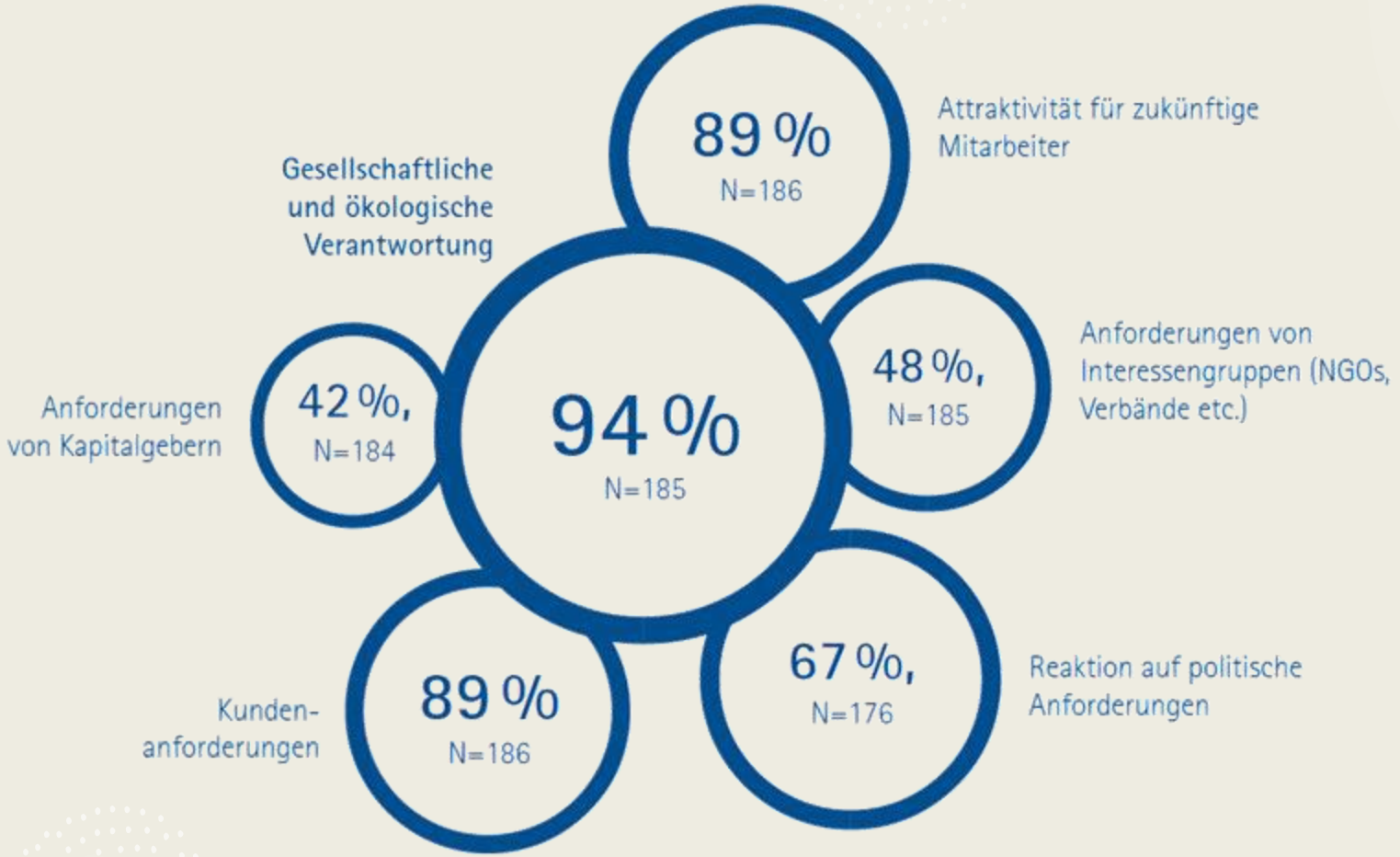




Warum

Stefan

Gewichtung der Motive



Warum

Viola

Block 2: **Führungsrolle & Wandel gestalten**



Neue Anforderungen an Führungskräfte

Erfolgsfaktoren und Stolperfallen

Wie

Viola

Warum ist Nachhaltigkeit eine Führungsaufgabe?

Warum

Nur Führungskräfte haben gleichzeitig diese Rollen im Unternehmen:

Richtung vorgibt – also festlegt, welche Ziele und Prioritäten gelten,

Ressourcen freigibt – Zeit, Budget und Personal, ohne die kein Wandel gelingt,

Rahmenbedingungen gestaltet – Strukturen, Prozesse und Kultur verändern kann,

Vorbild ist – Mitarbeitende orientieren sich am Handeln der Führung, nicht nur an Worten,

Stakeholder einbindet – intern wie extern die relevanten Gruppen an einen Tisch bringt.

Viola

Führungsanforderungen früher vs. heute



Dimension	Früher	Heute
Verantwortungsbereich	Primär wirtschaftliche Ergebnisse	Wirtschaftliche, ökologische & soziale Verantwortung
Zielhorizont	Kurz- bis mittelfristige Gewinnziele	Langfristige Resilienz & nachhaltiges Wachstum
Stakeholder-Fokus	Kunden & Investoren	Breites Stakeholder-Set inkl. Umwelt & Gesellschaft
Kompetenzen	Fachlich, betriebswirtschaftlich	Systemdenken, Nachhaltigkeitswissen
Kommunikation	Top-down	Dialogorientiert, transparent
Erfolgskennzahlen	Umsatz, Gewinn	Triple Bottom Line: People, Planet, Profit

Wie

Viola

Führungskompetenzen, die heute dienlich sind



Bertelsmann Stiftung: Edinger-Schöns und Alberg-Seberich: *„Verantwortungsvolle Führung im Kontext der Nachhaltigkeit – Welche Kompetenzen braucht das Management der Zukunft zur Bewältigung der Nachhaltigkeitstransformation?“* (2022)

Wie

Viola

Block 3:
Umsetzung & Kooperation

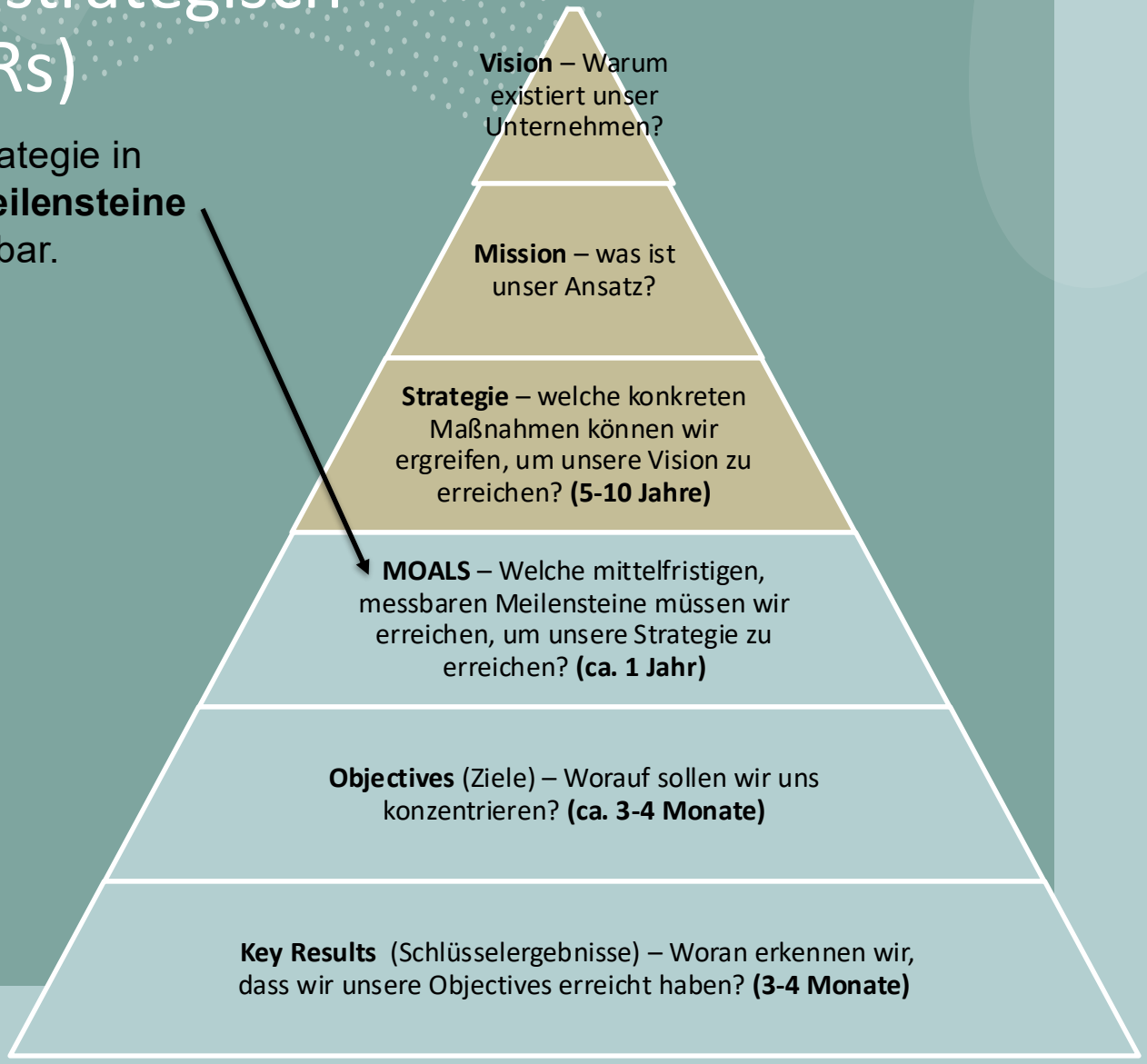


Transfer

Viola

Nachhaltigkeit strategisch verankern (OKRs)

MOALs übersetzen die Strategie in **greifbare mittelfristige Meilensteine** – ambitioniert, aber erreichbar.



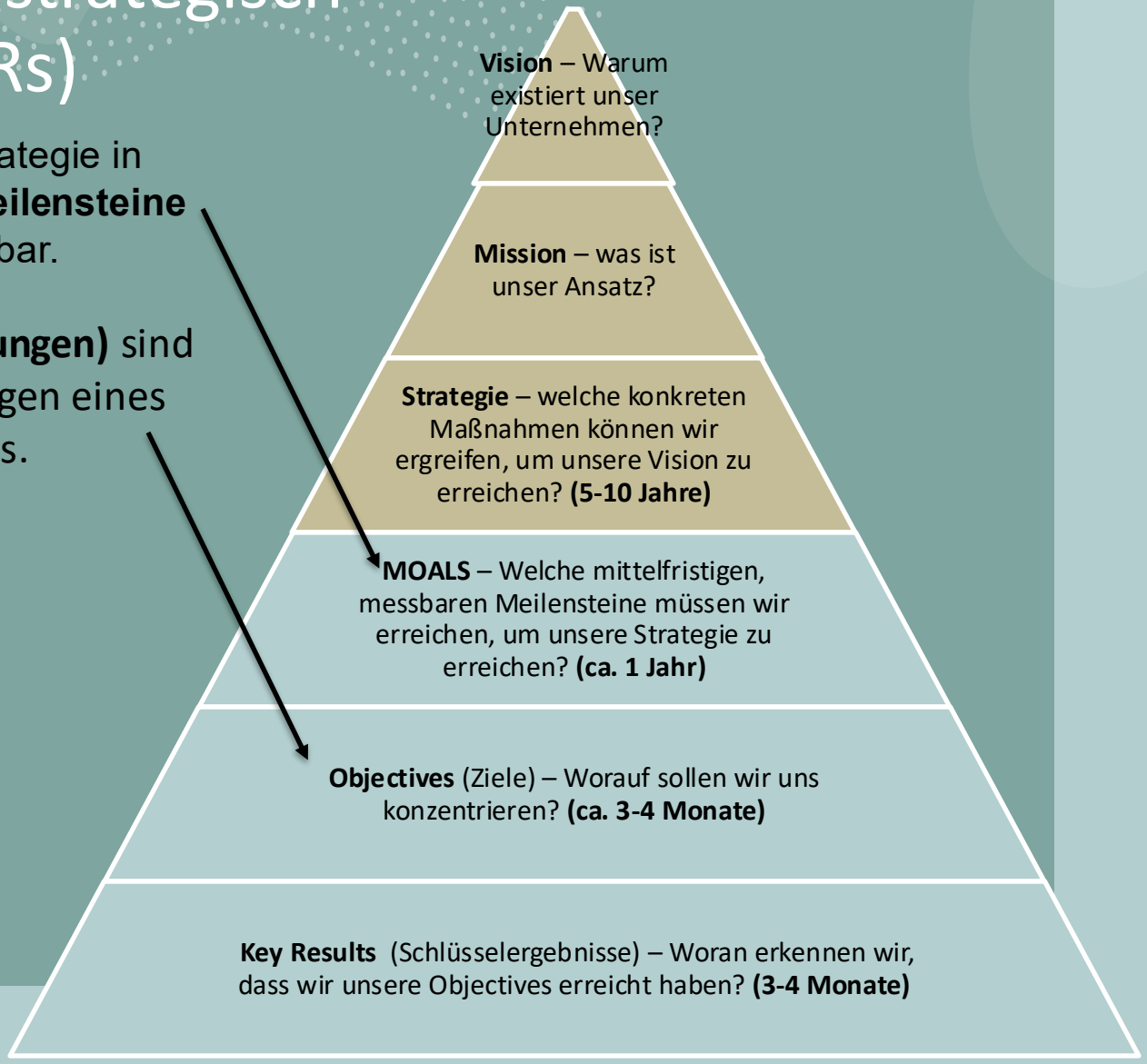
Transfer

Viola

Nachhaltigkeit strategisch verankern (OKRs)

MOALs übersetzen die Strategie in **greifbare mittelfristige Meilensteine** – ambitioniert, aber erreichbar.

Objectives (Zielbeschreibungen) sind inspirierende Beschreibungen eines gewünschten Zielzustandes.



Transfer

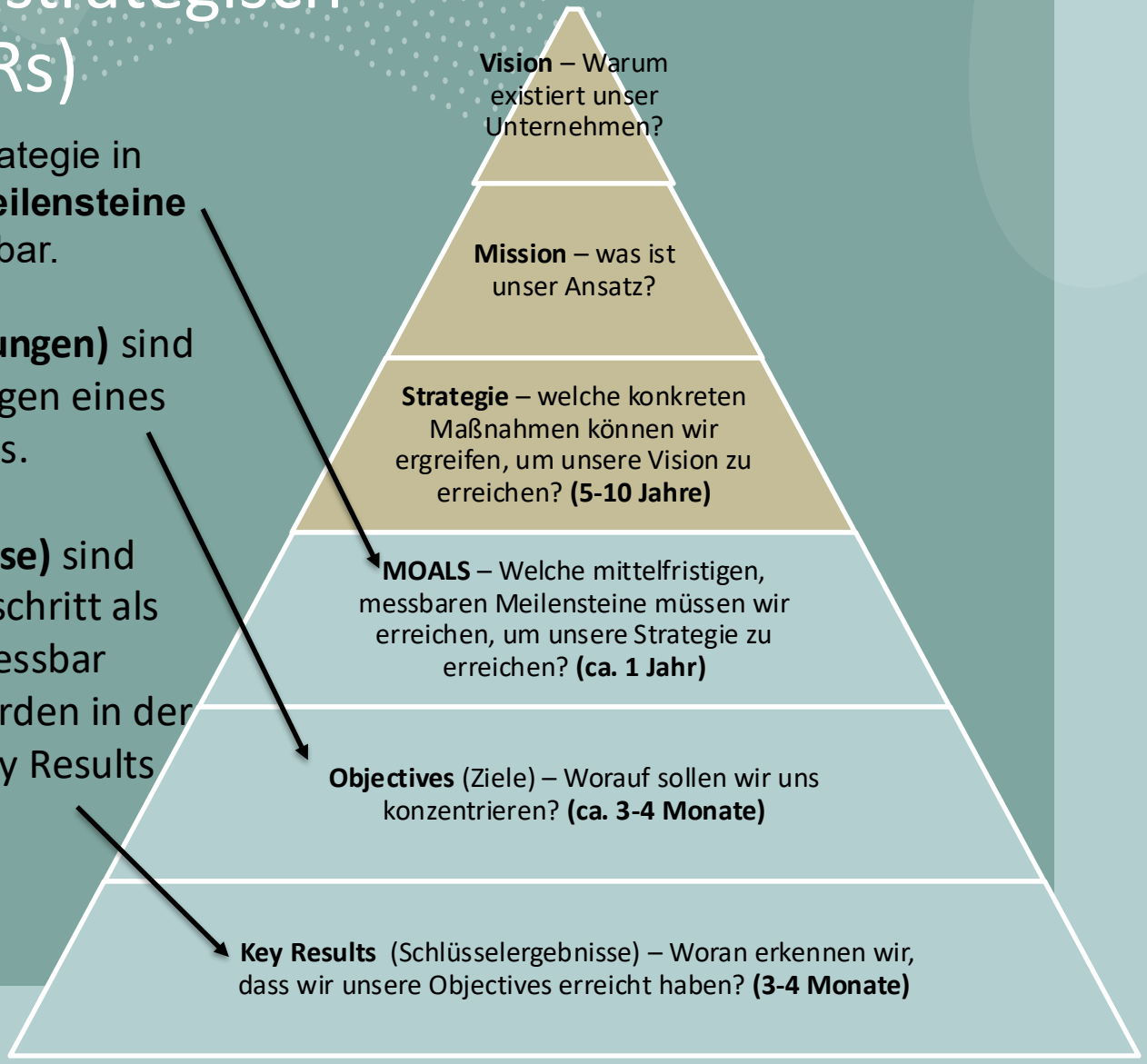
Viola

Nachhaltigkeit strategisch verankern (OKRs)

MOALs übersetzen die Strategie in **greifbare mittelfristige Meilensteine** – ambitioniert, aber erreichbar.

Objectives (Zielbeschreibungen) sind inspirierende Beschreibungen eines gewünschten Zielzustandes.

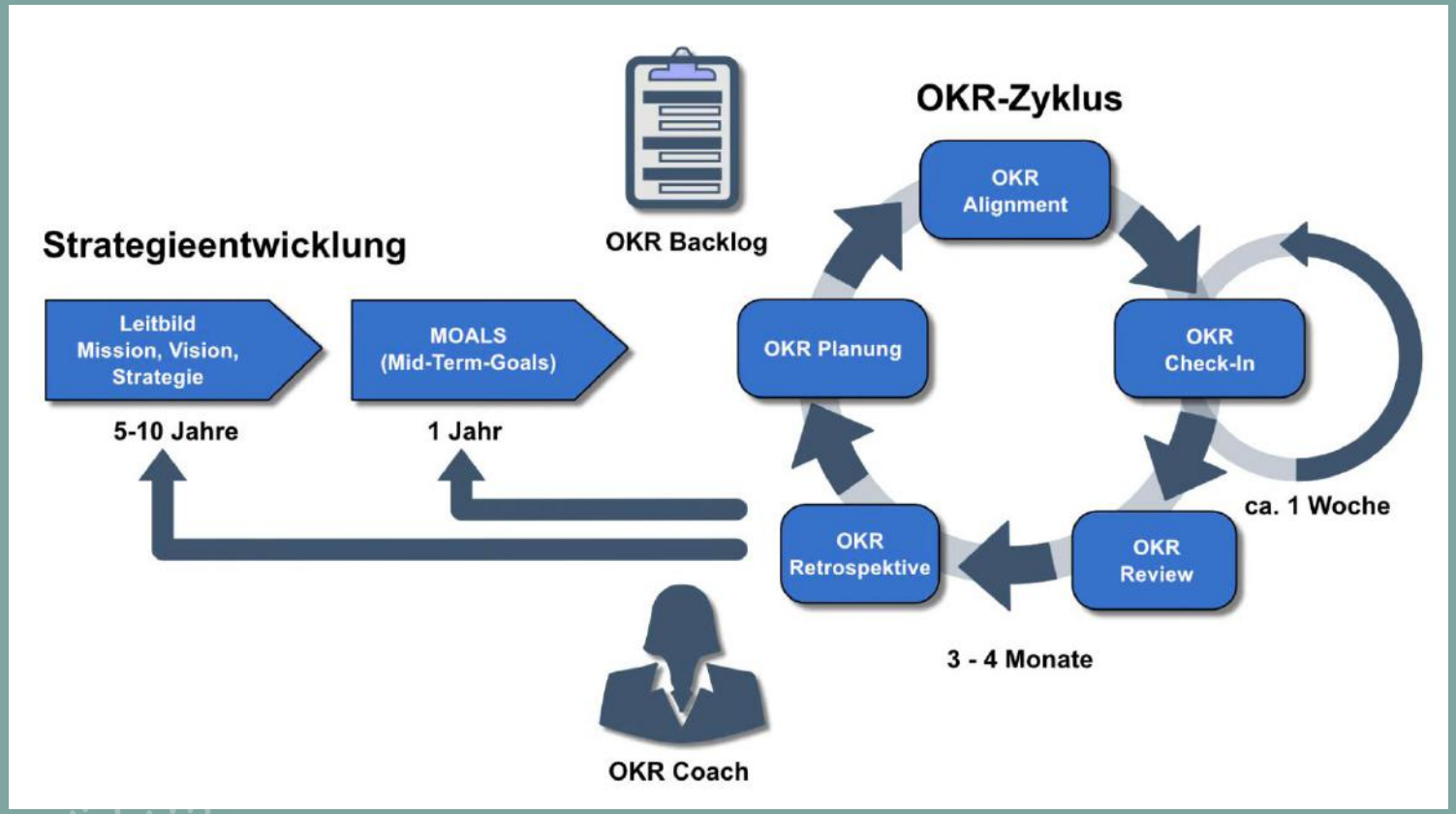
Key Results (Kernergebnisse) sind Metriken, die sowohl Fortschritt als auch die Zielerreichung messbar machen. Pro Objective werden in der Regel zwischen 1 und 3 Key Results formuliert.



Transfer

Viola

OKR = Framework für holistische (ganzheitliche) Strategiearbeit und moderne Mitarbeiterführung



Transfer

Viola

Vorteile der OKR-Methode

Aspekt	OKR (Objectives & Key Results)	KPI (Kennzahlen)
Zielcharakter	Transformativ – „Was wollen wir verändern?“	Operativ – „Was messen wir aktuell?“
Zeitraum	Kurzzyklisch (z. B. Quartal) – lernorientiert	Laufend – stabil, wenig Veränderung
Fokus	Zukunft & Wirkung („Impact over Output“)	Status & Kontrolle („Performance Monitoring“)
Beteiligung	Teams gestalten mit – hohe Eigenverantwortung	Top-down-Vorgaben
Führungskultur	Vertrauensbasiert & adaptiv	Kontrollorientiert & statisch
Kulturwirkung	Lern- und Sinnorientierung	Reporting- und Kontrollkultur



Viola

Stolperfallen bei der Transformation (Beispiele)



Stolperfallen	Beschreibung
Fehlende Führungsverankerung	Führungskräfte tragen das Thema nicht glaubwürdig und sichtbar mit
Isolierter Sustainability-Beauftragter	Keine verteilte Verantwortung in der gesamten Organisation
Symbolischer Wandel / Greenwashing	Nur PR ohne tatsächliche Verhaltens- oder Strukturveränderung
Systemischer Widerstand	Institutionelle Blockaden und kurzsichtige Denkweisen verhindern Fortschritt
Ressourcenknappheit	Fehlende Kapazitäten, Budget und politische Unterstützung behindern Umsetzung
Fehlende Seniorität im Nachhaltigkeitsmanagement	Einstellung junioriger Kräfte, denen Erfahrung, Durchsetzungskraft und strategischer Überblick fehlen. Das erschwert die Umsetzung und nimmt Führungskräften den kompetenten Sparringspartner

Transfer

Viola

Veränderung erfolgreich gestalten (ADCAR-Modell)



Dringlichkeit und Relevanz klar machen

Motivation und persönlichen Nutzen verdeutlichen

Skills und Know-how zur Umsetzung vermitteln

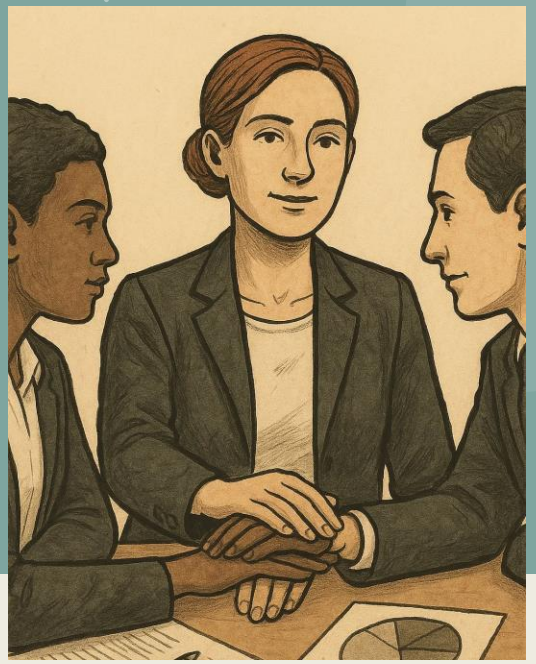
Rahmenbedingungen schaffen, um Veränderungen anzuwenden

Erfolge sichern und kontinuierlich überprüfen

Transfer

Viola

Hebel zur Umsetzung & Kooperation



Transfer

Viola

Kooperation mit internen Stakeholdern



Nachhaltigkeits-manager:in



Andere Abteilungen (z. B. Entwicklung, Marketing, Vertrieb, Einkauf, HR)



Führungs-kolleg:innen



Betriebsrat / Arbeitnehmervertretung



Viola

Abteilungs-übergreifende Zusammen-arbeit



Silos abbauen, Kommunikation fördern



Gemeinsame Zielsysteme (OKRs)



Interdisziplinäre Teams



Regelmäßige Abstimmungen & offene Kanäle



Agiles Umfeld als Verstärker



Viola

Kooperation mit dem Nachhaltigkeits-manager



- Nachhaltigkeitsmanager: strategischer Partner, nicht alleiniger Verantwortlicher
- Führungskräfte setzen strategische Ziele, priorisieren, sichern Ressourcen
- Nachhaltigkeitsmanager bringt Fachwissen ein, koordiniert Projekte, sorgt für Monitoring & Reporting

Transfer

Viola

Erwartungen klären!
Z.B.:



Thema / Aufgabe	Führungskraft	Nachhaltigkeits-manager:in	Kooperation
Strategische Zielsetzung	Endgültige Entscheidung	Beratung, Datenbasis	Gemeinsame Workshops
Nachhaltigkeits-KPIs & OKRs	Zielwerte festlegen	Vorschläge, Monitoring	Gemeinsame KPI-Definition
Regulatorische Compliance	Strategische Berücksichtigung	Prüfung & Koordination	Abstimmungsmeetings
Externe Kooperationen	Partnerauswahl, Abschluss	Recherche, Begleitung	Gemeinsames Auftreten
Budget	Budgetfreigabe	Bedarfsermittlung	Review-Gespräche
Interne Kommunikation	Vorleben, Ansprache	Inhalte entwickeln	Kampagnen abstimmen



Viola

Externe Stakeholder: Wissen und Erfahrung teilen mit Wettbewerbern? NGOs aktiv ansprechen? Das ist ungewohnt!

- Nachhaltigkeitsthemen unterscheiden sich von klassischen Führungsaufgaben.
- Keine Gefahr durch Zusammenarbeit mit Marktbegleitern einen Wettbewerbsnachteil zu erleiden.
- Im Gegenteil – sektorübergreifende Kooperation steigert Effizienz, Qualität und Geschwindigkeit.

Transfer

Viola

Kooperation mit externen Stakeholdern



NGOs,
Branchenverbände,
Zertifizierungsstellen



Wissenschaftliche
Einrichtungen



Lieferanten &
Geschäftspartner



Kunden &
Nutzergruppen



Regulatorische
Behörden



Viola



Beispiele für externe Stakeholder

Kunden & Nutzergruppen

B2B-Kunden aus nachhaltigkeitskritischen Branchen (z. B. Energie, Mobilität)

Endkunden, die nachhaltige Produkte/Dienstleistungen erwarten

Communitys oder User-Gruppen mit Fokus auf nachhaltige IT-Lösungen

Regulatorische Behörden

Bundesumweltministerium (BMUV)

Umweltbundesamt (UBA)

Europäische Kommission – Generaldirektion Umwelt

Landesämter für Umwelt / Nachhaltigkeit

Transfer

Stefan

Besser werden und voneinander lernen



Transfer

Stefan

Nachhaltigkeit ist kein Zustand, sondern eine Entwicklung.

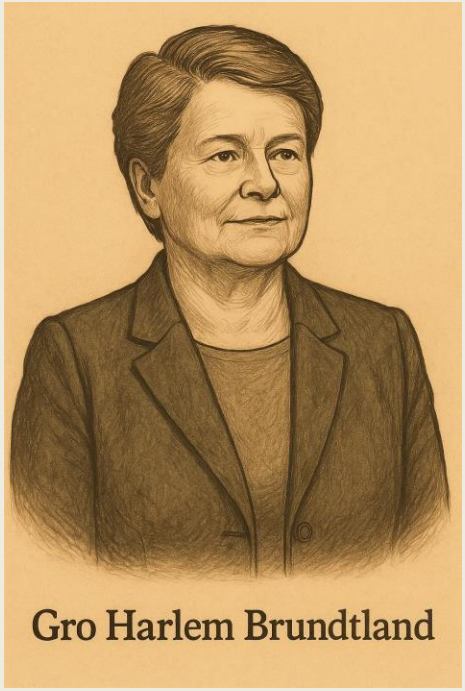
Jedes Unternehmen startet an einem anderen Punkt – wichtig ist, dass man sich überhaupt auf den Weg macht.

Es beginnt mit dem Messen und Berichten und reicht bis zum Gestalten und Vernetzen.

Transfer

„Nachhaltigkeit ist kein Ziel, das wir irgendwann erreichen – sie ist ein kontinuierlicher Prozess des Lernens, Anpassens und Gestaltens.“

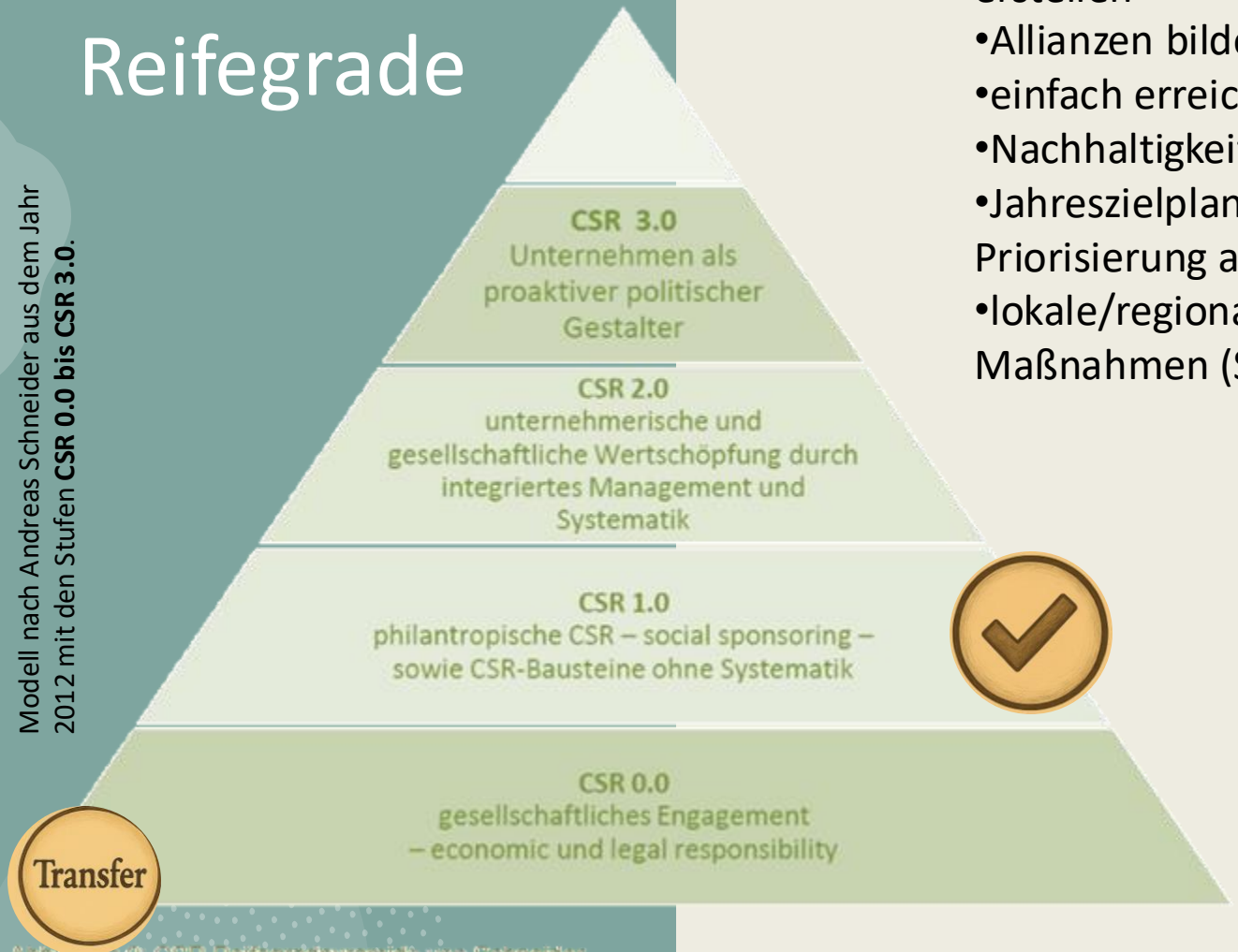
Brundtland-Bericht (1987)



Gro Harlem Brundtland

Stefan

Phasenmodell Reifegrade



Modell nach Andreas Schneider aus dem Jahr 2012 mit den Stufen **CSR 0.0 bis CSR 3.0**.

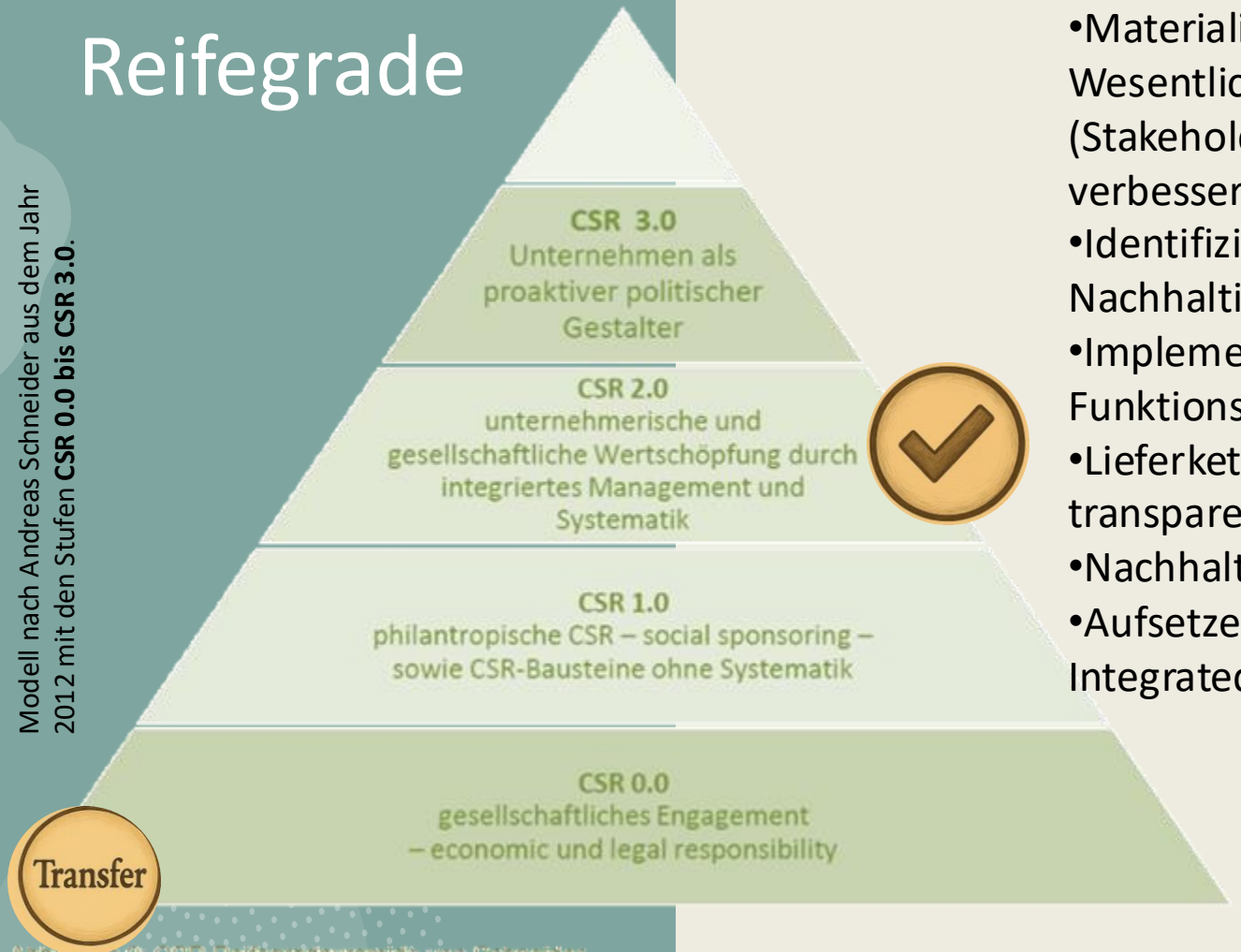
Transfer

REIFEGRAD 1 (CSR 1.0)

- Bestandsaufnahme
- externe Selbstbewertung
- zukunftsorientierte Vision/ Mission erstellen
- Allianzen bilden
- einfach erreichbare Ziele zuerst angehen
- Nachhaltigkeitsteam etablieren
- Jahreszielplanung aufstellen und Priorisierung anlegen
- lokale/regionale philanthropische Maßnahmen (Spenden)

Stefan

Phasenmodell Reifegrade



Modell nach Andreas Schneider aus dem Jahr 2012 mit den Stufen **CSR 0.0 bis CSR 3.0**.

Transfer

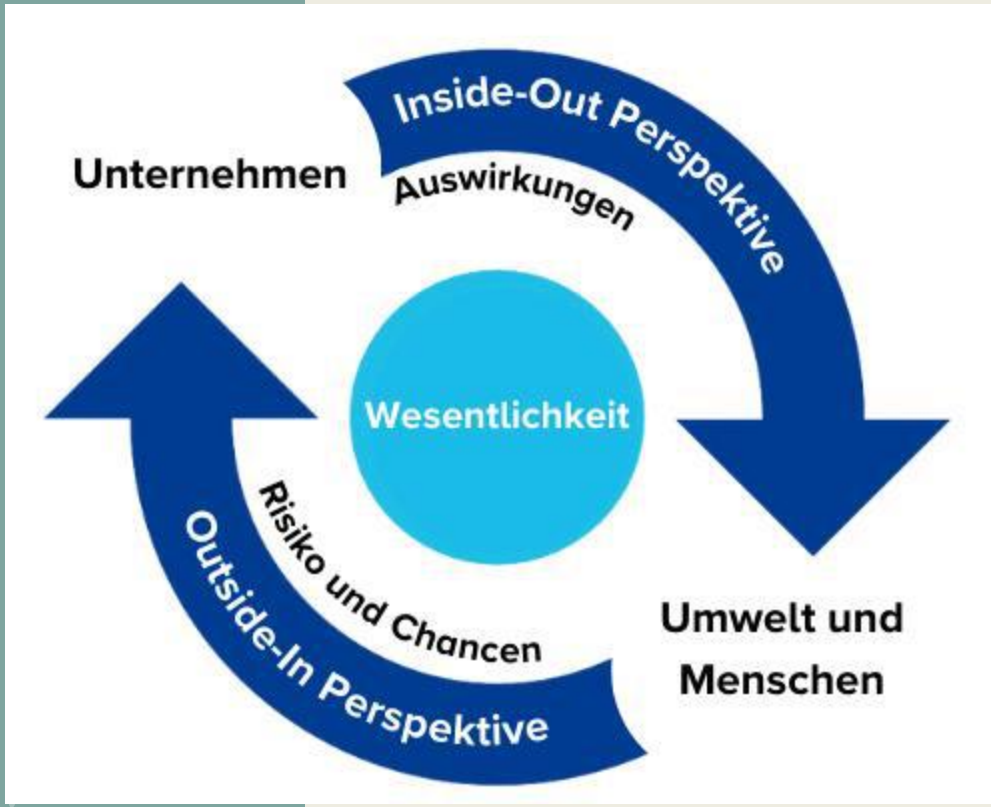
REIFEGRAD 2 (CSR 2.0)

- Orientierung an (inter)nationalen Standards
- Berechnung ökologischer Fußabdruck und CO_2-Vermeidung/-Verringerung/-Kompensation
- Materialitätsmatrix/ Wesentlichkeitsanalyse (Stakeholderkommunikation verbessern)
- Identifizierung und Messung von Nachhaltigkeitskennzahlen (KPIs)
- Implementierung in allen Funktionsbereichen
- Lieferkettenmanagement transparenter gestalten
- Nachhaltigkeitsbeirat etablieren
- Aufsetzen eines CSR- oder Integrated Reports

Stefan

Systematische Integration in die Unternehmensstrategie

Was höhere Reifegrade von Nachhaltigkeitssystemen auszeichnet:

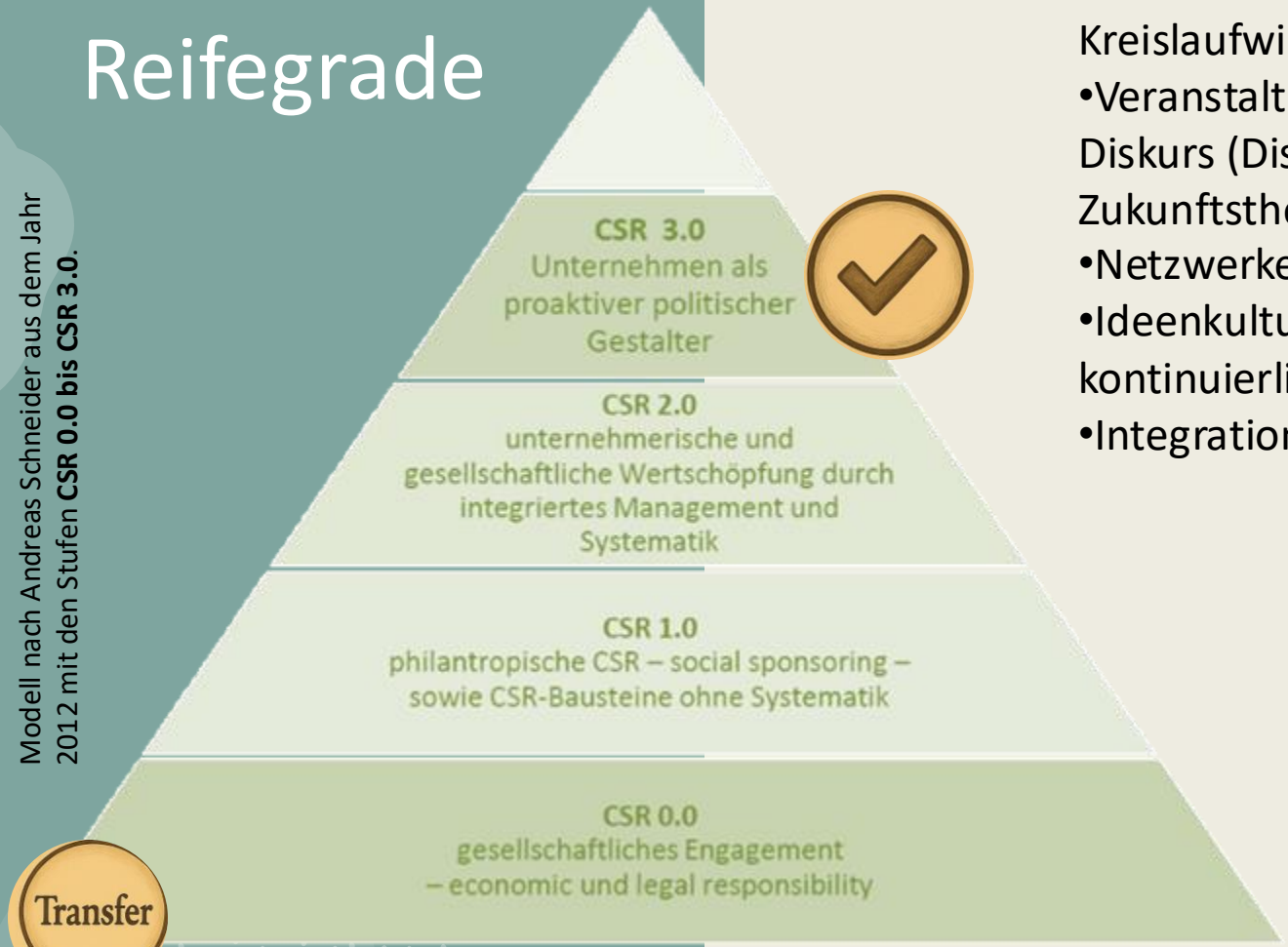


https://www.climatepartner.com/de/wissen/glossar/doppelte-wesentlichkeitsanalyse-dwa

Transfer

Stefan

Phasenmodell Reifegrade



Modell nach Andreas Schneider aus dem Jahr 2012 mit den Stufen **CSR 0.0 bis CSR 3.0**.

Transfer

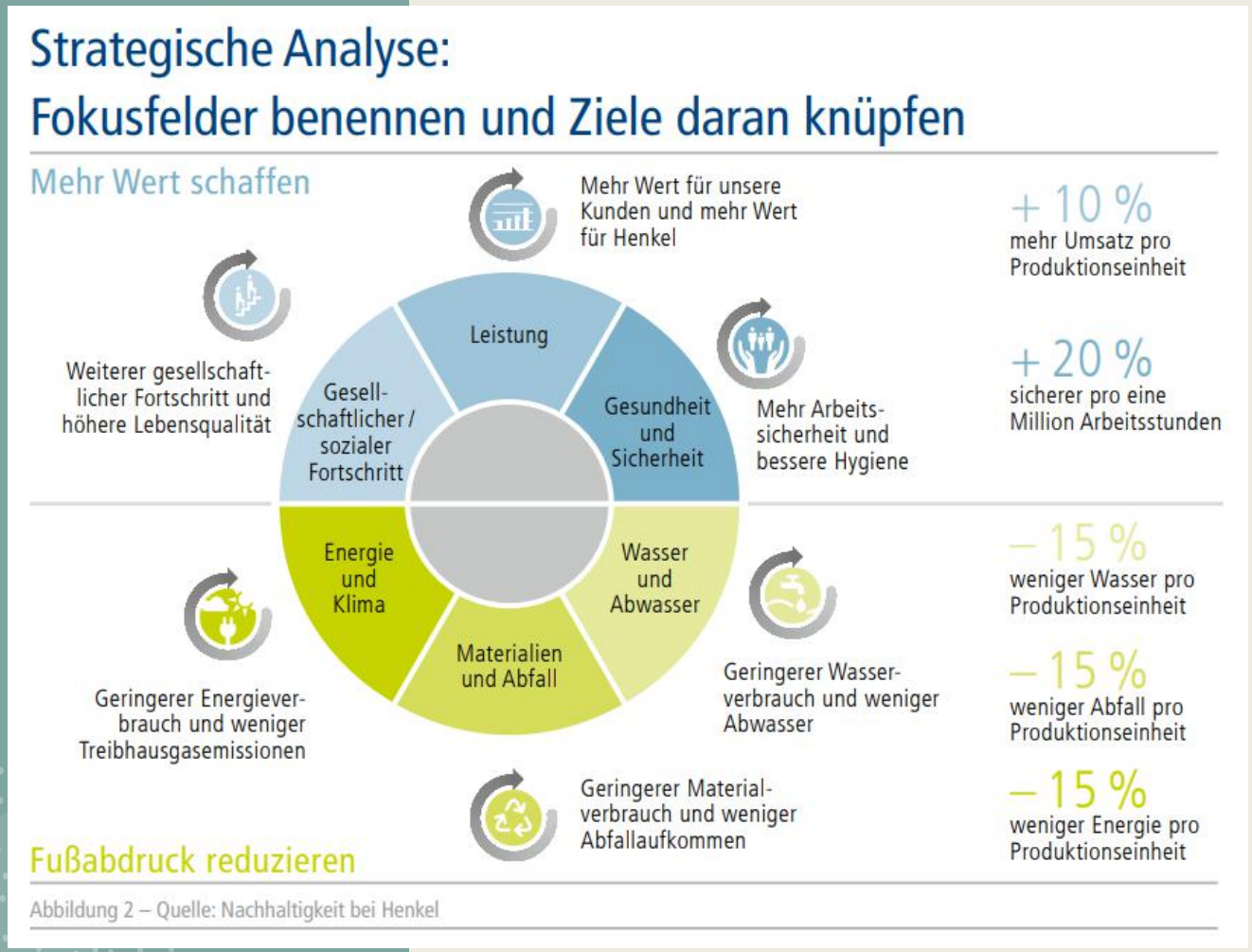
REIFEGRAD 3 (CSR 3.0)

- Orientierung an weiteren globalen strategischen Rahmenwerken
- Proaktivität/Vorreiterrolle in Industrie einnehmen
- Zukunftsthemen besetzen (z.B. Kreislaufwirtschaft)
- Veranstaltungen zur Beteiligung am Diskurs (Diskussionsforen für Zukunftsthemen)
- Netzwerke und Kooperationen initiieren
- Ideenkultur/-management zur kontinuierlichen Verbesserung etablieren
- Integration in Vergütungsschemata

Stefan

Systematische Integration in die Unternehmensstrategie

Was höhere Reifegrade von Nachhaltigkeitssystemen auszeichnet:



https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/migration/documents/Leitfaden_zum_Deutschen_Nachhaltigkeitskodex.pdf

Transfer

Viola

Abschluss & Ausblick



Transfer

Viola



Stärke deine Führungsrolle

Transfer

Formuliere in einem Satz:

„Meine Führungs-entscheidung für mehr Nachhaltigkeit ist…“

Schreibe sie in dein Handy z.B. unter Notizen

Wer möchte, teilt den Satz im Anschluss mit der Gruppe.

Stefan

Es gibt viele gute Beispiele und Impulse... Woher bekommt ihr Inspiration für eure nachhaltige Transformation?

Inspiration kommt **nicht nur von innen**, sondern oft von außen – durch Austausch mit anderen Unternehmen, Netzwerke, NGOs oder Fachcommunities.

→ *Transformation ist Teamarbeit – auch über Unternehmensgrenzen hinweg!*

Transfer

Stefan

Vernetzen & Dranbleiben

Dein nächster Schritt:

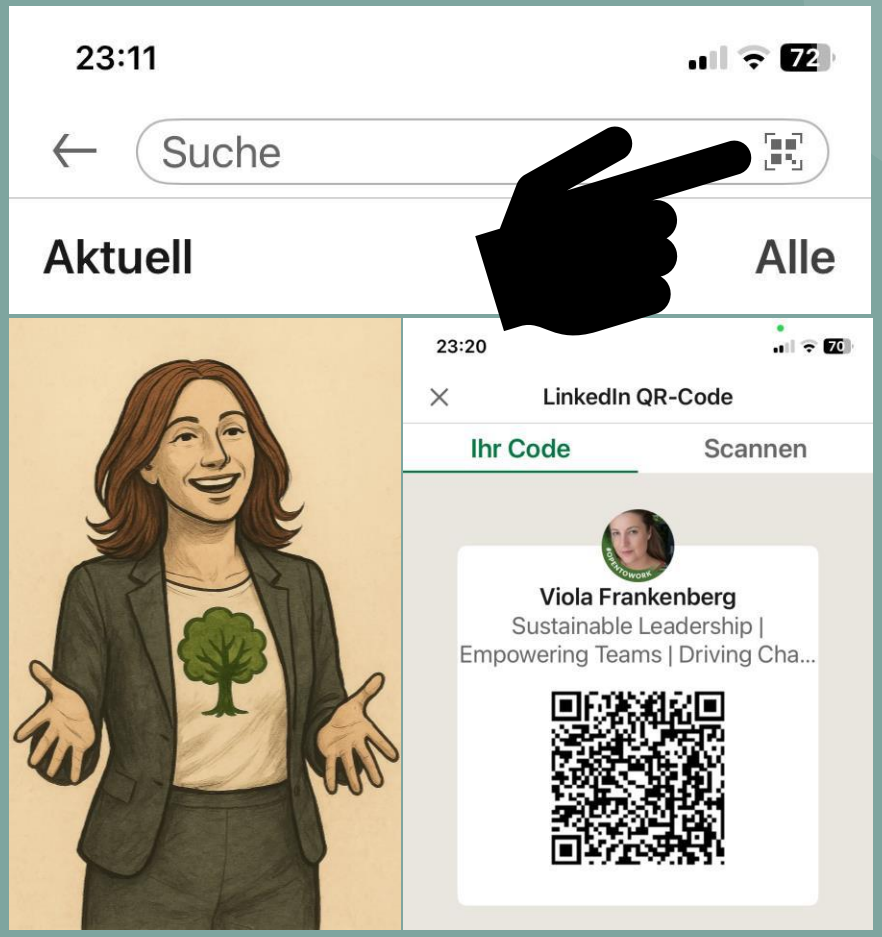
- Teile dein LinkedIn-Profil mit der Gruppe
- Scanne den QR-Code anderer Teilnehmender

So geht's schnell:

- LinkedIn-App öffnen
- oben in das **Suchfeld** tippen.
- Rechts im Suchfeld auf das kleine **QR-Symbol** (vier kleine Quadrate) tippen.
- QR-Code anzeigen oder scannen

Ziel:

- Kontakte für Austausch & Inspiration
- Möglichkeit, Erfolge und Fragen nach dem Workshop zu teilen



Transfer

Viola

Euer Feedback



Wenn ihr auf den heutigen Workshop schaut – was hat euch besonders geholfen, das Thema Führung & Nachhaltigkeit zu verbinden?

Transfer

Viola



Vielen Dank und viel Erfolg

Stefan und Viola