

# e@nic

**Entwicklung eines Leitbilds mit Nachhaltigkeitsanspruch**

**S. 12**

Ein Fallbeispiel der Interaktion von Stadt, Unternehmen und Bürgerschaft

**Nachhaltige Subökonomien**

**S. 30**

Green, Blue, Bio, Circular, Doughnut, Sharing oder Degrowth Economy als Beispiele für einen Paradigmenwechsel

**Nachhaltig Handeln mit den Inner Development Goals**

**S. 52**

Gezielter Aufbau von Nachhaltigkeitskompetenzen



## **Awareness**

Von der nachhaltigen Bewusstseinsbildung zum wirtschaftlichen Erfolg

# Unternehmerische Selbstwirksamkeit – Augen auf bei der Partnerwahl

Die besten Wege zu finden, um Nachhaltigkeitsziele selbstwirksam umzusetzen – das wünscht sich jedes Unternehmen. Dafür spezialisierte Dienstleister wie Agenturen und Beratungsunternehmen einzubeziehen, ist durchaus eine kluge Entscheidung. Mit einer frischen Außenperspektive lassen sich nämlich innovative und auf das Unternehmen zugeschnittene Lösungsansätze oft besser entwickeln. Die richtige Wahl eines geeigneten Begleiters auf dem Weg zu einem selbstbestimmten Nachhaltigkeitsmanagement ist allerdings gar nicht so einfach, zumal Nachhaltigkeits Themen zusehends komplexer werden. Dieser Beitrag zeigt, worauf es ankommt.

**„Unternehmen müssen nicht nur Ziele überzeugend vermitteln, sondern auch die Schritte dahingehend transparent darstellen.“**

In der Welt der Nachhaltigkeit geht es nicht nur darum, grüne Zahlen in Umweltbilanzen zu schreiben, sondern auch um das Ermöglichen von Selbstwirksamkeit in Unternehmen. Selbstwirksamkeit bedeutet, dass Unternehmen die Überzeugung entwickeln, durch eigenes Handeln proaktiv gesellschaftsrelevante Veränderungen herbeiführen zu können bei gleichzeitiger Sicherstellung des ökonomischen Erfolgs. In diesem Sinne ist Nachhaltigkeit nicht nur Law and Order, wie etwa eine sture Erfüllung von außen herangetragenener Notwendigkeiten, sondern vielmehr ein von innen heraus gewachsenes Verantwortungsbewusstsein, das auf interne Befähigungen setzt.

Würden beispielsweise anstehende Nachhaltigkeitsthemen nur durch Outsourcing gelöst werden, könnte schnell der Zielfokus verloren gehen, ökonomische und sozial-ökologische Ansprüche synergetisch zu denken – die großen wirtschaftliche Erfolgchancen durch eine nachhaltige Unternehmensausrichtung wären folglich intrinsisch kaum verankert, sodass unbesehen über Jahre Budgets und Zeit verloren gehen, ohne am Ende intern Kapazitäten und Ressourcen für ein eigenes erfolgsträchtiges Nachhaltigkeitsmanagement aufgebaut zu haben. Insgesamt zeigt sich: Selbstwirksamkeit im Nachhaltigkeitskontext ist mehr als ein Schlagwort – es ist ein strategischer Ansatz, der die Grundfesten eines Unternehmens verändern kann. Dies erfordert eine Abkehr vom traditionellen Top-down-Ansatz hin zu einer partizipativen und integrativen Unternehmenskultur. Unternehmen, die diesen Weg konsequent gehen, können nicht nur nachhaltige Veränderungen in ihrem eigenen Handeln bewirken, sondern auch Vorreiter ihrer Branche werden.

## Aktive Einbindung von Beschäftigten durch Nachhaltigkeitskommunikation

Ein zentrales Element der Selbstwirksamkeit ist die aktive Einbindung der Beschäftigten auf allen Ebenen. Sie sollten nicht nur als Ausführende, sondern als Mitgestalter der Nachhaltigkeitsprozesse betrachtet werden. Dies erfordert eine offene Kommunikation, die von der Führungsetage bis zur Basis reicht. Unternehmen erleben hierdurch nicht nur eine höhere Identifikation der Beschäftigten mit den Nachhaltigkeitszielen. Regelmäßig in Einklang damit steht auch die Förderung von Innovation und Kreativität, allein schon dadurch, dass Beschäftigte sich mit ihren Ideen einbringen können – ein nicht zu unterschätzender Faktor.

## **„Unternehmen, die diesen Weg konsequent gehen, können Vorreiter ihrer Branche werden.“**

Doch der Weg zur Selbstwirksamkeit ist mit Hürden gepflastert. Einer der Hauptgründe ist die Skepsis gegenüber Veränderungen. Viele Beschäftigte fühlen sich von Nachhaltigkeitszielen überfordert oder verstehen nicht, wie ihre täglichen Aufgaben in das Gesamtkonzept passen. Hier ist eine klare Kommunikationsstrategie entscheidend. Unternehmen müssen nicht nur Ziele überzeugend vermitteln, sondern auch die Schritte dahingehend transparent darstellen. Schulungen, Workshops und Zukunftswerkstätten tragen dazu bei, das Bewusstsein zu schärfen und die Hemmschwelle gegenüber neuen Arbeitsweisen zu senken. Auf diese Weise ermächtigen Unternehmen ihre Angestellten, Teil des selbstwirksamen Prozesses zu werden. Wenn es gelingt, die Menschen aktiv in das Nachhaltigkeitsmanagement einzubinden, wird automatisch eine entsprechende Unternehmenskultur etabliert. Wie funktioniert das nun genau? Die Checkliste am Ende des Beitrags soll hierzu erste Hinweise geben.

### **Empathische Prozessbegleitung**

Vor dem Hintergrund der Relevanz einer allseits durch Beschäftigte getragenen Nachhaltigkeitsmission und -vision gilt es bei der Wahl von Partnern, die diesen Transformationsprozess hin zur Selbstbestimmtheit begleiten, einiges zu bedenken. Sie müssen über Fingerspitzengefühl für die bestehende sowie für die zukünftig anvisierte Unternehmenskultur verfügen. Wer sein Glück nur top-down mit einer von außen aufoktroierten Nachhaltigkeitsstrategie versucht, wird schnell feststellen, dass das

Team wenig Motivation mitbringt, diese Strategie auch mitzutragen. Konkret bedeutet das: Die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister für Nachhaltigkeitsberatung und -kommunikation sollte weit über die bloße Erfüllung von Checklisten und gesetzlichen Vorgaben hinausgehen. Es geht darum, gemeinsam ambitionierte Ziele zu setzen und innovative Maßnahmen zu entwickeln, die über das Standardrepertoire reichen.

Das bedeutet nicht nur, die notwendigen Schritte zur Compliance zu setzen, sondern darüber hinaus den Ehrgeiz des Unternehmens zu verstehen und zu unterstützen – so wird Nachhaltigkeit zum Innovationstreiber und Wettbewerbsvorteil.

Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Flexibilität. Statt starren Vorgaben zu folgen, passt sich der ideale Partner an die spezifischen Bedürfnisse und Gegebenheiten des Unternehmens an – gelebte Nachhaltigkeit, also das Finden des eigenen Ansatzes und Wirkens, ist situativ und folgt keinem rigiden Kriterienkatalog. Das erfordert eine enge Zusammenarbeit und einen ständigen Austausch zwischen Dienstleister und Unternehmen. Transparenz und Offenheit sind hierbei von zentraler Bedeutung – nur so kann eine effektive Partnerschaft entstehen. +

**„Der wahre Mehrwert eines externen Dienstleisters liegt in seiner Fähigkeit, das Unternehmen in seiner Spezifika zu verstehen, zu inspirieren und auf einem realistischen Zielkurs zu halten.“**

## Schritt für Schritt — so finden Sie den richtigen Partner auf dem Weg zur Selbstwirksamkeit:

1. Authentizität
  - Berichtet der Partner transparent und authentisch über seine eigene Nachhaltigkeitsperformance?
  - Kann der Partner glaubwürdige Nachweise für seine eigenen nachhaltigen Praktiken vorlegen?
2. Erfahrung
  - Hat der Partner bereits vergleichbare Projekte in dieser oder einer ähnlichen Branche erfolgreich abgeschlossen?
  - Kann der Partner mit der Unternehmensgröße umgehen?
3. Durchführungswahrscheinlichkeit
  - Wenn die Agentur klein ist, verfügt der Partner über eine ausreichende Anzahl an Beratern, um das Projekt auch im Krankheitsfall durchführen zu können?
4. Kapazitätsaufbau
  - Ist der Partner in der Lage, eine Beziehung einzugehen, die auf Kontinuität und längerfristige Begleitungsbereitschaft baut?
  - Werden nicht nur Kurzfristziele erfüllt, sondern ebenso der Aufbau von internen Kapazitäten gefördert?
5. Eigenständigkeit
  - Ist der Partner daran interessiert, dass Ihr Unternehmen das Thema künftig selbst und ohne ihn weiter vorantreibt?
  - Zeigt der Partner Interesse am Wissenstransfer, um das Unternehmen eigenständiger und unabhängiger in Sachen Nachhaltigkeit zu machen?
6. Ermutigung
  - Hilft der Partner Ihnen nur dabei, die Mindestanforderungen zu erfüllen, oder ist er auch dazu bereit, das Unternehmen herauszufordern und zu ambitionierten Zielen zu ermutigen?
  - Hat der Partner die ökonomische Entwicklung Ihres Unternehmens im Blick?
7. Passgenauigkeit
  - Möchte der Partner sich spezifisch mit Ihrem Unternehmen auseinandersetzen?
  - Bietet der Partner maßgeschneiderte Lösungen an (kein Schablonenprinzip)?
8. Branchenkenntnisse
  - Hat der Partner Erfahrung und Kenntnisse der Besonderheiten Ihrer Branche?
  - Kann der Partner Ihnen vor dem Hintergrund der Branchenentwicklungen gezielte Lösungen anbieten?

9. Ganzheitlichkeit
  - Ist der Partner in der Lage, das gesamte Spektrum der Nachhaltigkeit zu erfassen (inklusive sozialer Aspekte)?
  - Kann der Partner Ihnen Empfehlungen für die Priorisierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen geben?
10. Kosteneffizienz
  - Kann der Partner die eigenen Kostenstrukturen nachvollziehbar/ transparent aufzeigen und so sicherstellen, dass Sie Budgets zielgerichtet zuweisen können?
  - Denkt der Partner stets die Wirtschaftlichkeit Ihres Unternehmens mit?

### Fazit

Nachhaltigkeit ist mehr als das Erfüllen gesetzlicher Regularien oder ESG-Standards. Ein Dienstleister, der echten Mehrwert bietet, sieht die Möglichkeiten, das Unternehmen nachhaltiger und somit zukunftsfähiger und widerstandsfähiger gegenüber externen Einflüssen zu machen. Die Förderung der Selbstwirksamkeit schließt den Status quo ein, berücksichtigt aber auch Fernwirkungen – Unternehmen müssen über die traditionellen Ansätze hinausblicken, um langfristig erfolgreich zu sein. Entscheidende Qualitätskriterien sind eine hohe Auffassungsgabe und Fachkundigkeit des Partners, Agilität und Flexibilität im Denken sowie Empathievermögen, um nachhaltige Veränderungen zu bewirken und langfristig im Unternehmen zu verankern. ✕



**Maximilian Mauracher**

ist Designer, Nachhaltigkeitsberater und seit 2020 Co-Geschäftsführer der Berliner Agentur NEW STANDARD STUDIO, die holistisch und kundenzentriert Projekte im Bereich Nachhaltigkeitsberatung und -kommunikation umsetzt. Seine Leidenschaft, die Circular Economy, treibt er unter anderem auch in Projekten mit Circular Berlin e.V. voran.