

Herzlich Willkommen zum Impulsvortrag

# Nachhaltige Transformationsprozesse wirkungsvoll gestalten

## Leitprinzipien für zukunftsfähiges Wirtschaften



Hochschule  
für nachhaltige Entwicklung  
Eberswalde

Prof. Dr. Uwe Demele



INITIATIVE  
ZUKUNFTS  
HANDELN<sup>MV</sup>

# Ausgangspunkt: Awareness

Digitalisierung

Nachhaltigkeit

Fortschritt?  
Wohin wollen wir schreiten?

- **Umsystemanalyse**
- **Leitbildentwicklung**
- **Stakeholder-  
management**
- **Nachhaltigkeits-  
kompetenzen**

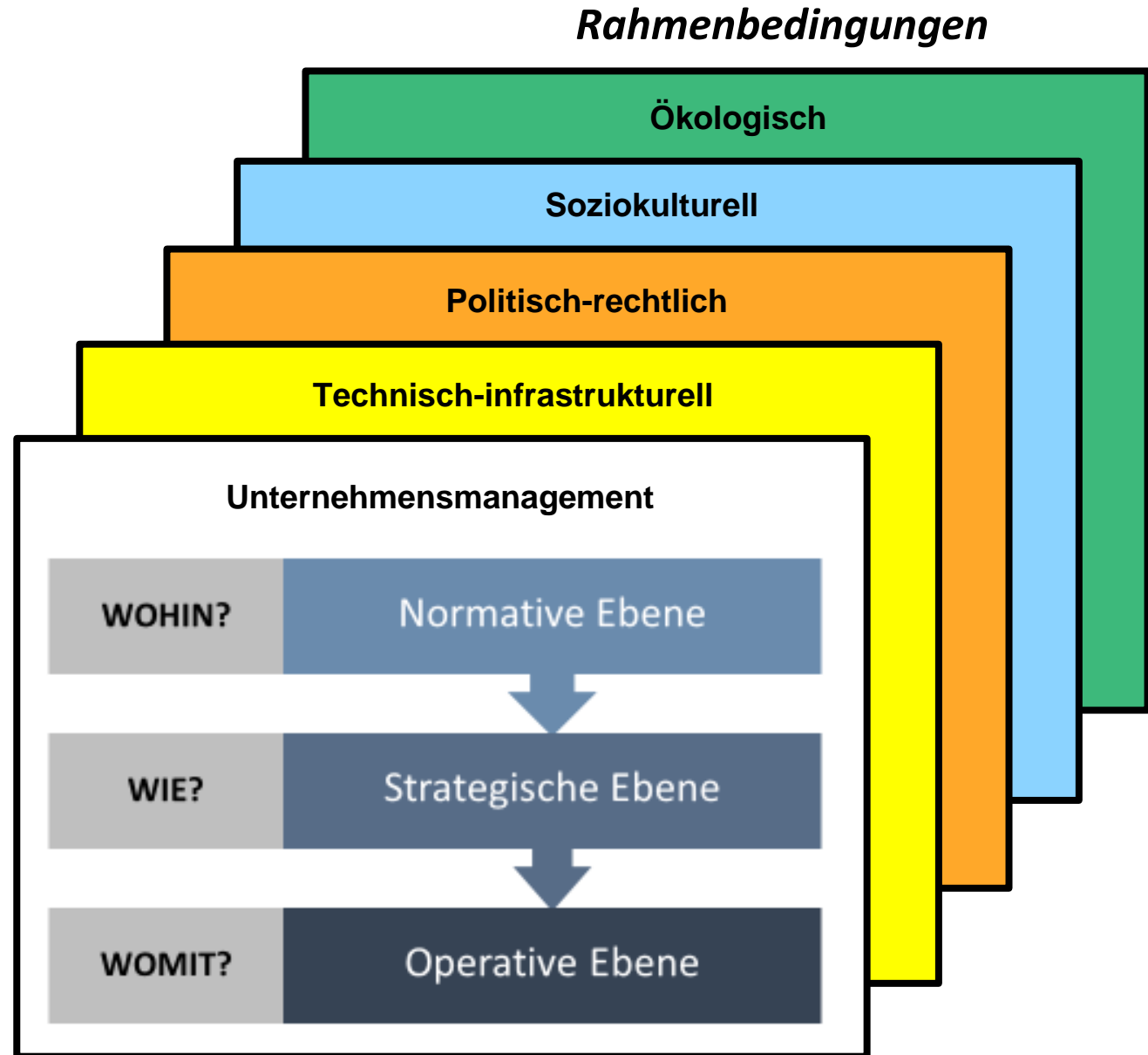
# Transformationsdynamiken handhaben

## Unternehmen können

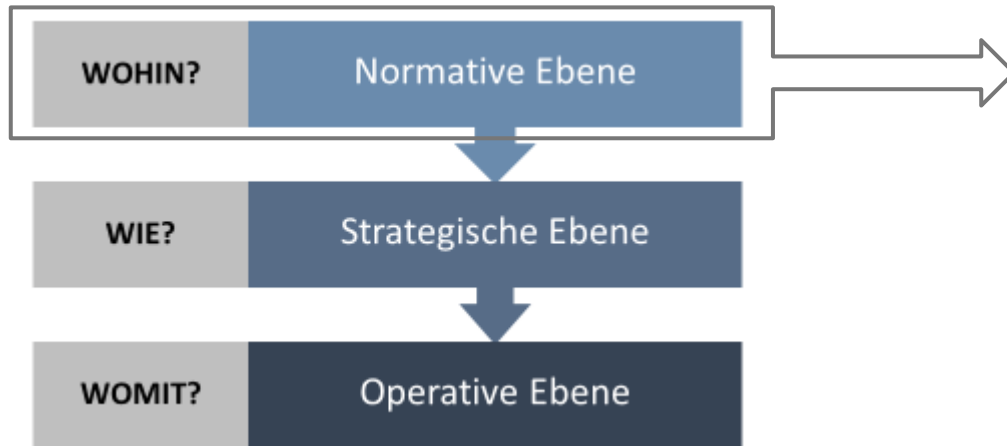
**1** sich an Veränderungen anpassen

**2** Veränderungen proaktiv beeinflussen

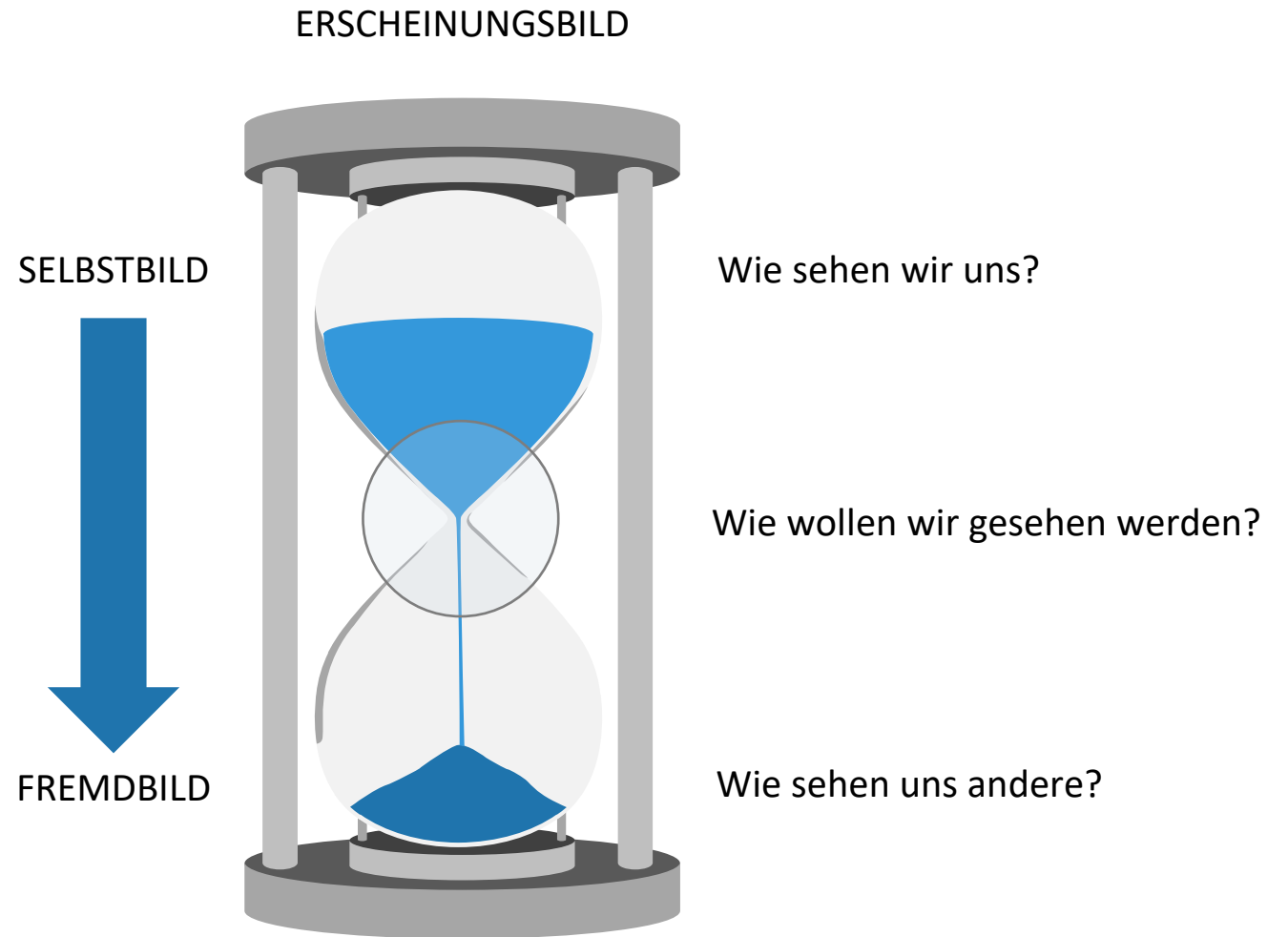
**3** Veränderungen gezielt auslösen



# Nachhaltige Leitbildentwicklung



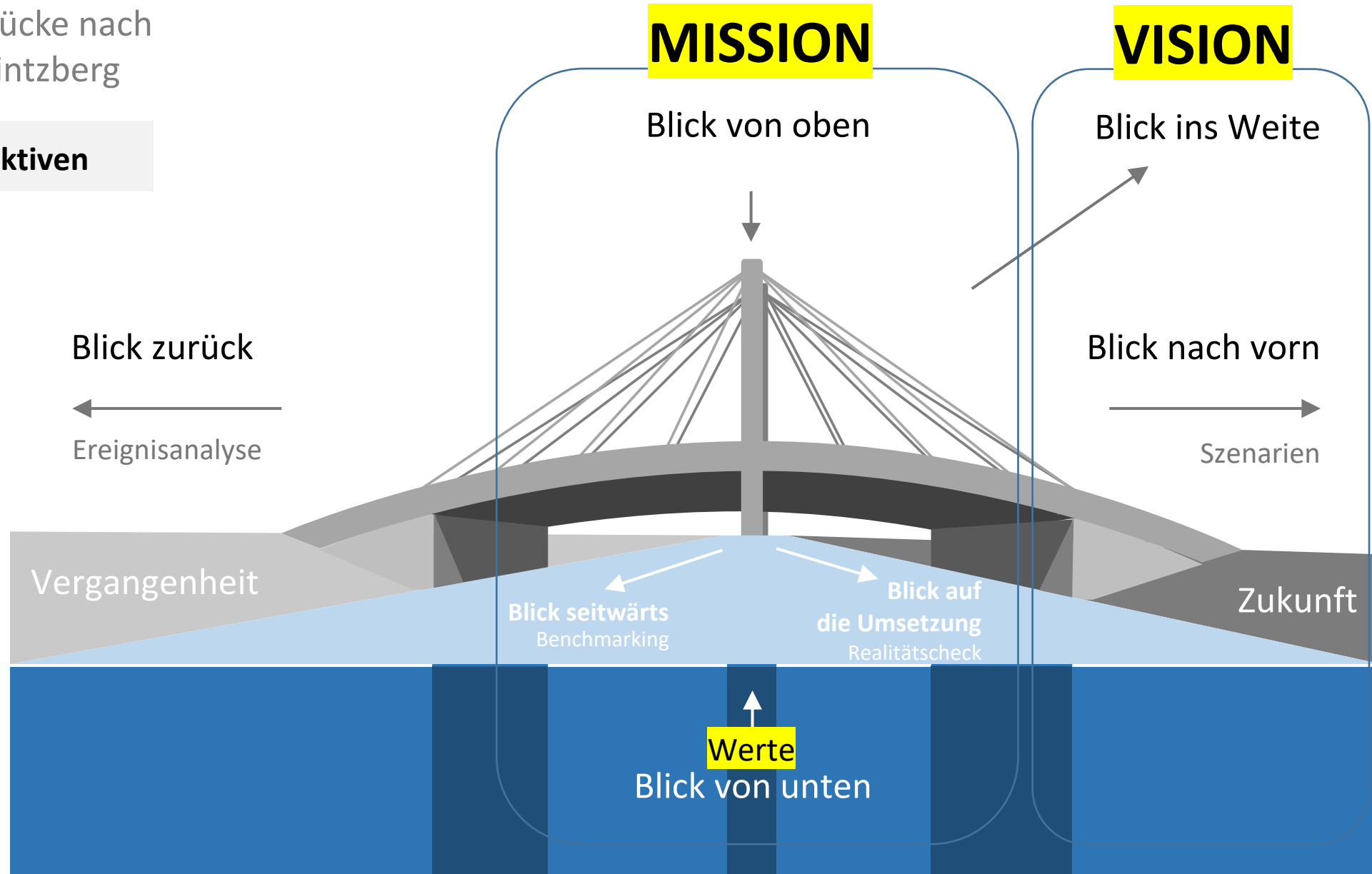
# Nachhaltige Leitbildentwicklung



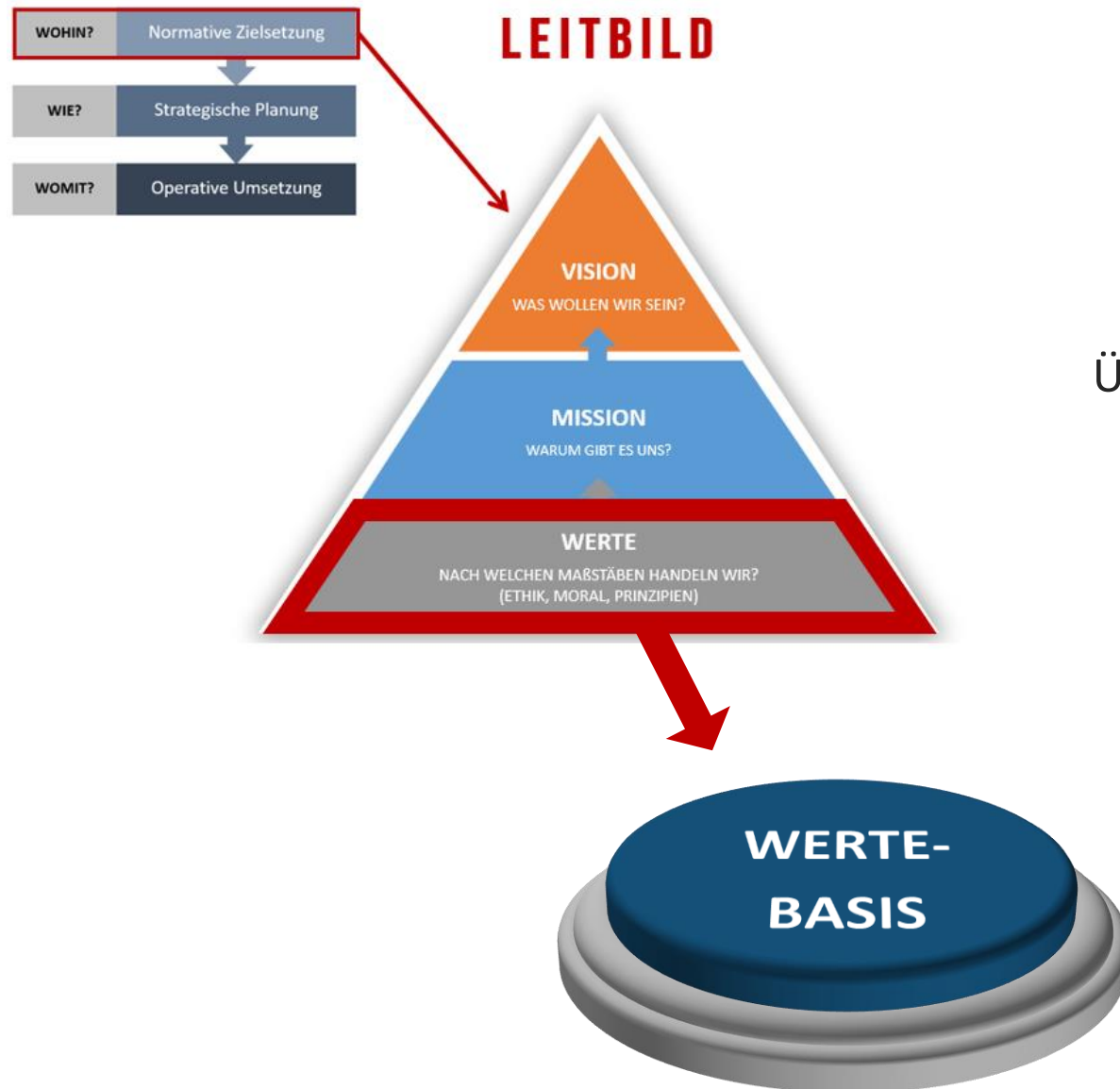
# Nachhaltige Leitbildentwicklung

Strategiebrücke nach  
Henry Mintzberg

7 Perspektiven



# Nachhaltige Leitbildentwicklung



WERTE= langfristig stabile Überzeugungen und Haltungen, die sich über Moral / Normen ausdrücken.

Zur Identifikation von Werten gelangt man über ethische Reflektion.

## Erster Schritt:

IDENTIFIKATION

DER FÜR DAS UNTERNEHMEN MAßGEBLICHEN WERTE

Tatsachen

Ideale

Illusionen

Gelebte  
„Bestandswerte“

Angestrebte  
„Zukunftswerte“

Unerreichbare  
„Wunschwerte“



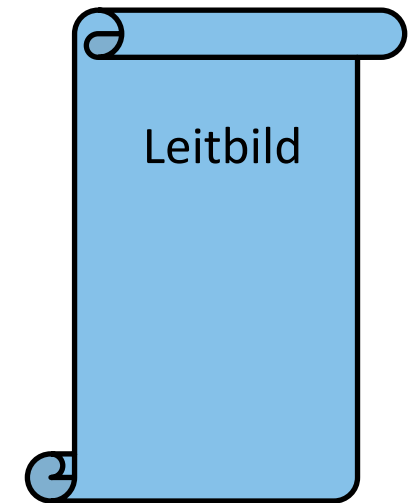
## Wollen – Können – Sollen

### Wertebasis als „Whole Institution Approach“

↳ gekennzeichnet durch hohe Erwartungshorizonte,  
man „wünscht“/ „will“ viel,

Aber: Das, was man erreichen will, muss man auch  
verursachen.

Was ist man selbst bereit dafür zu tun?



# Nachhaltige Leitbildentwicklung

AUSSEN – UND INNENPERSPEKTIVE

## LEITBILD



### QUALITÄTSKRITERIEN

- Klare Begriffsverständnisse
- Verständlichkeit
- Eindeutige Anspruchshaltung
- Glaubwürdigkeit
- Praktische Nützlichkeit

*Wirkung  
nach innen*

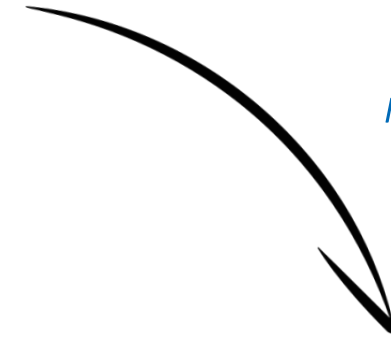


Transparente normative Grundlage



Konkreter Orientierungsrahmen

*Wirkung  
nach außen*



Zeigt Außenstehenden, wofür  
das Unternehmen steht



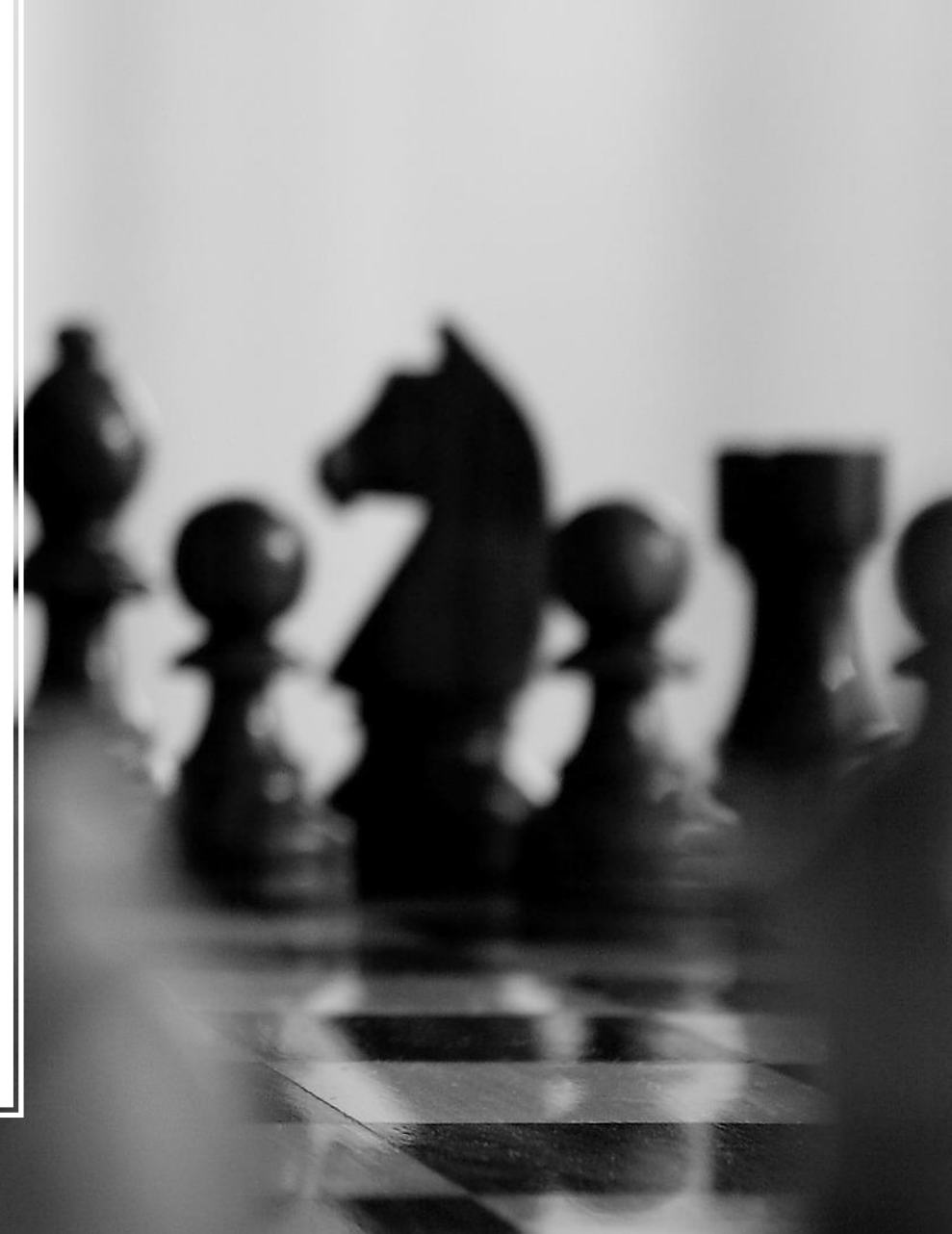
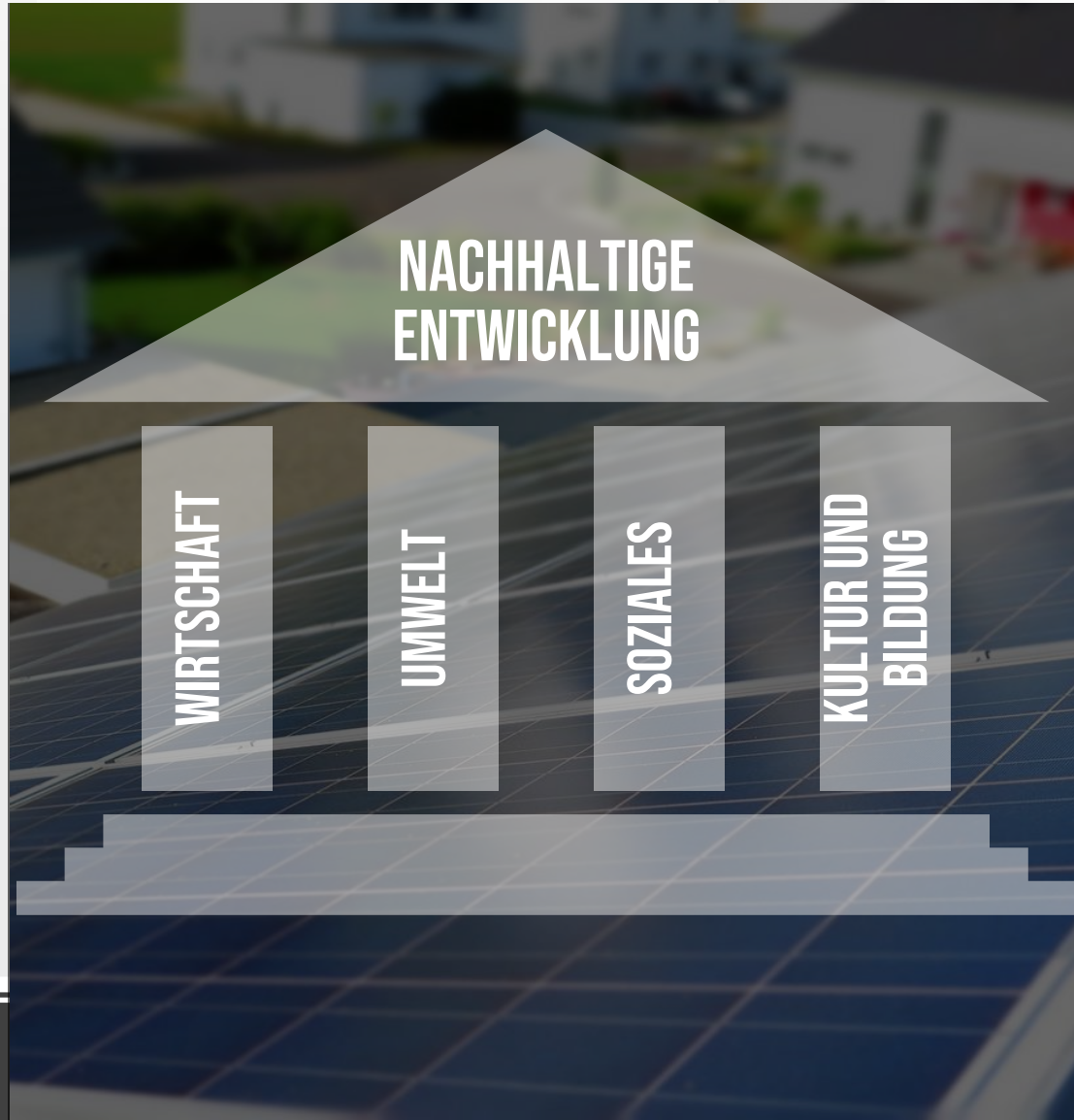
Image

# Nachhaltige Leitbildentwicklung

Was heißt eigentlich „nachhaltige Verantwortung“ für mein Unternehmen?

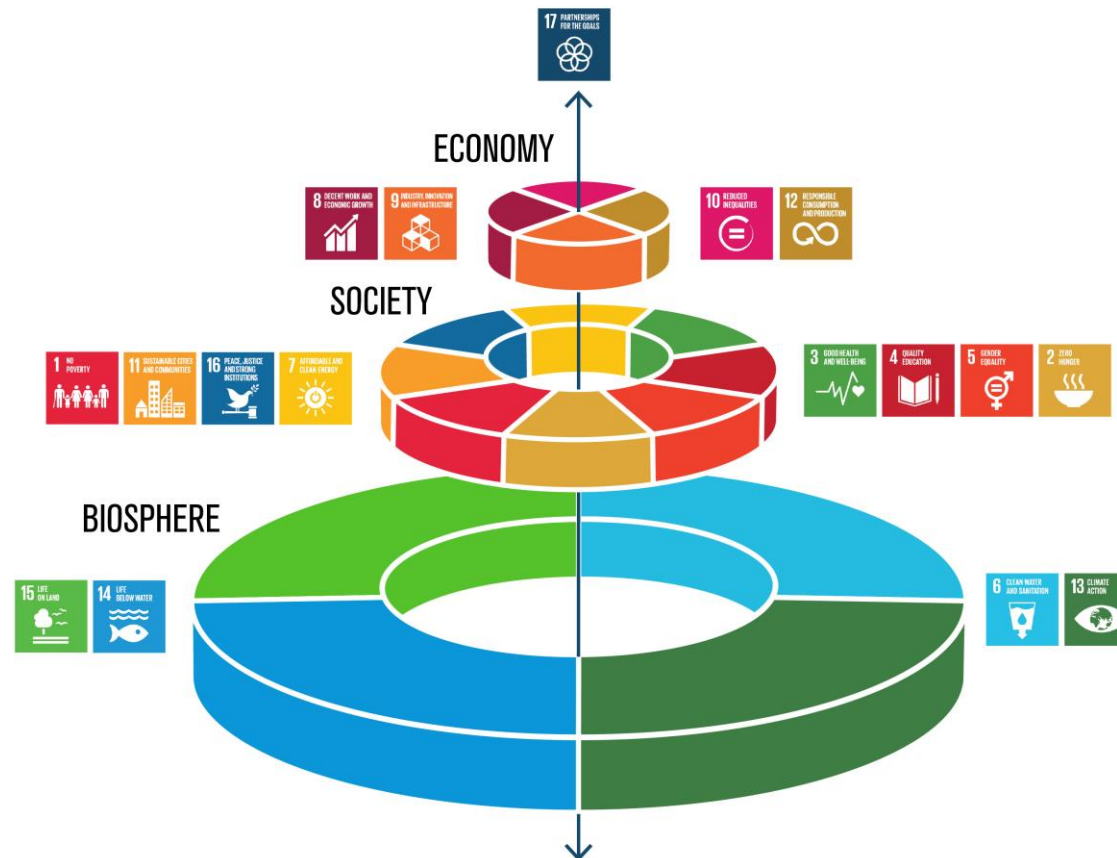


# Nachhaltige Leitbildentwicklung



# Nachhaltige Leitbildentwicklung

Das “SDG wedding cake model” kann höchstens als Einstieg genutzt werden – es reicht nicht aus für eine proaktive Gestaltung von nachhaltigen Transformationsprozessen → Tiefenreflexion erforderlich!



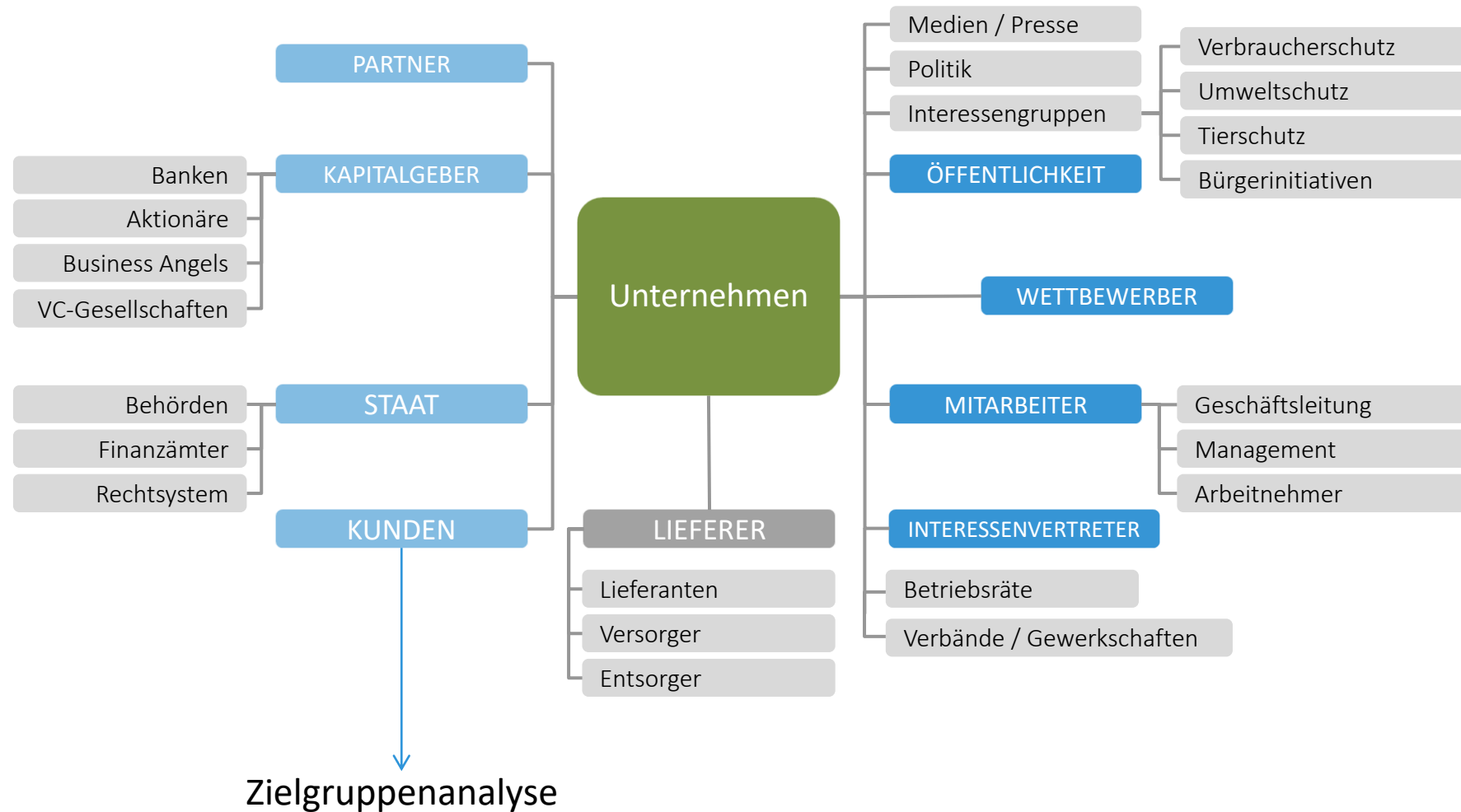
# Nachhaltige Leitbildentwicklung

## Verantwortung klar definieren

### Schlüsselfrage



# Stakeholderanalyse

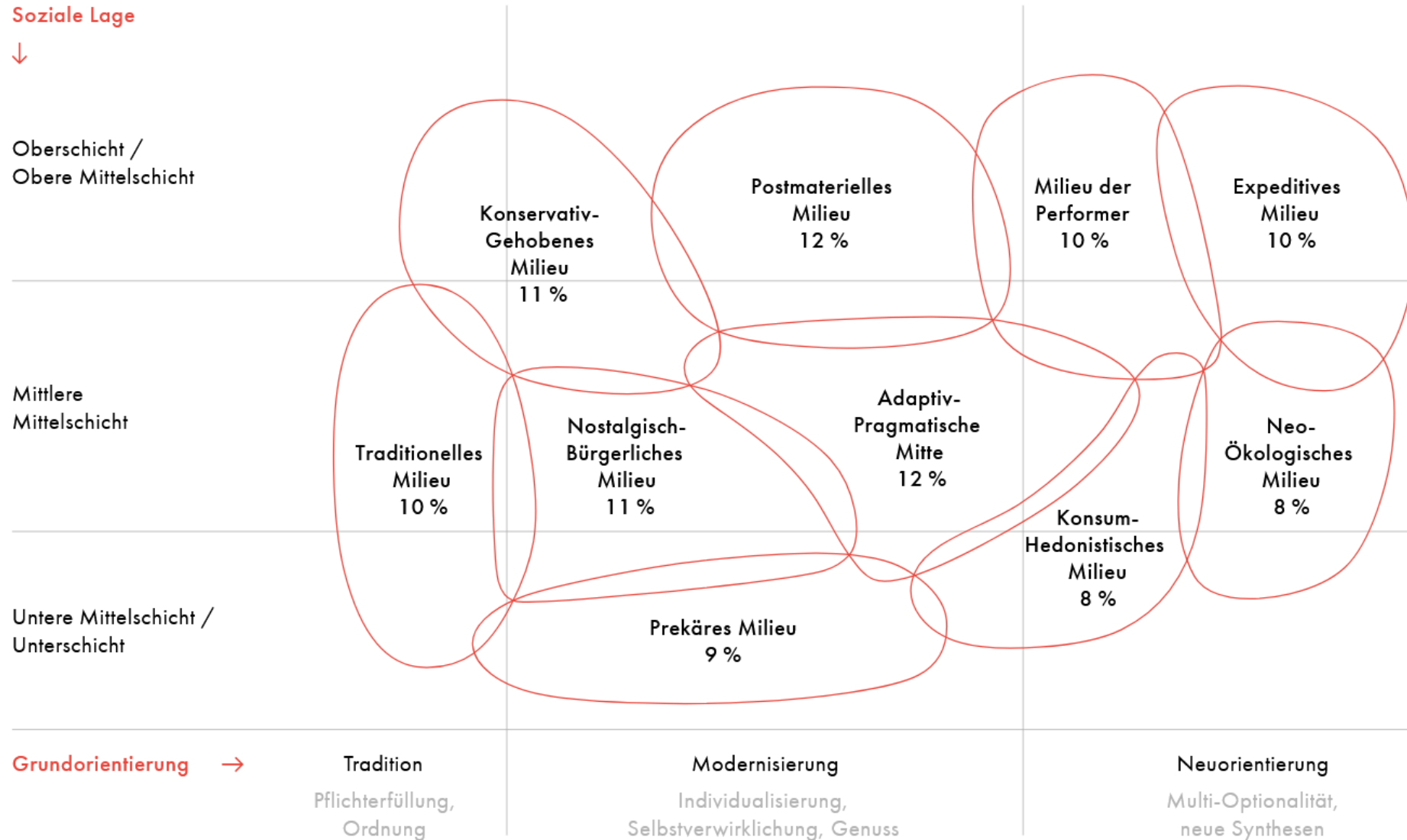


Mit welchen Methoden kann man Zielgruppen bestimmen?

# Stakeholderanalyse

## ZIELGRUPPEN NACH DEN SINUS-MILIEUS 2022

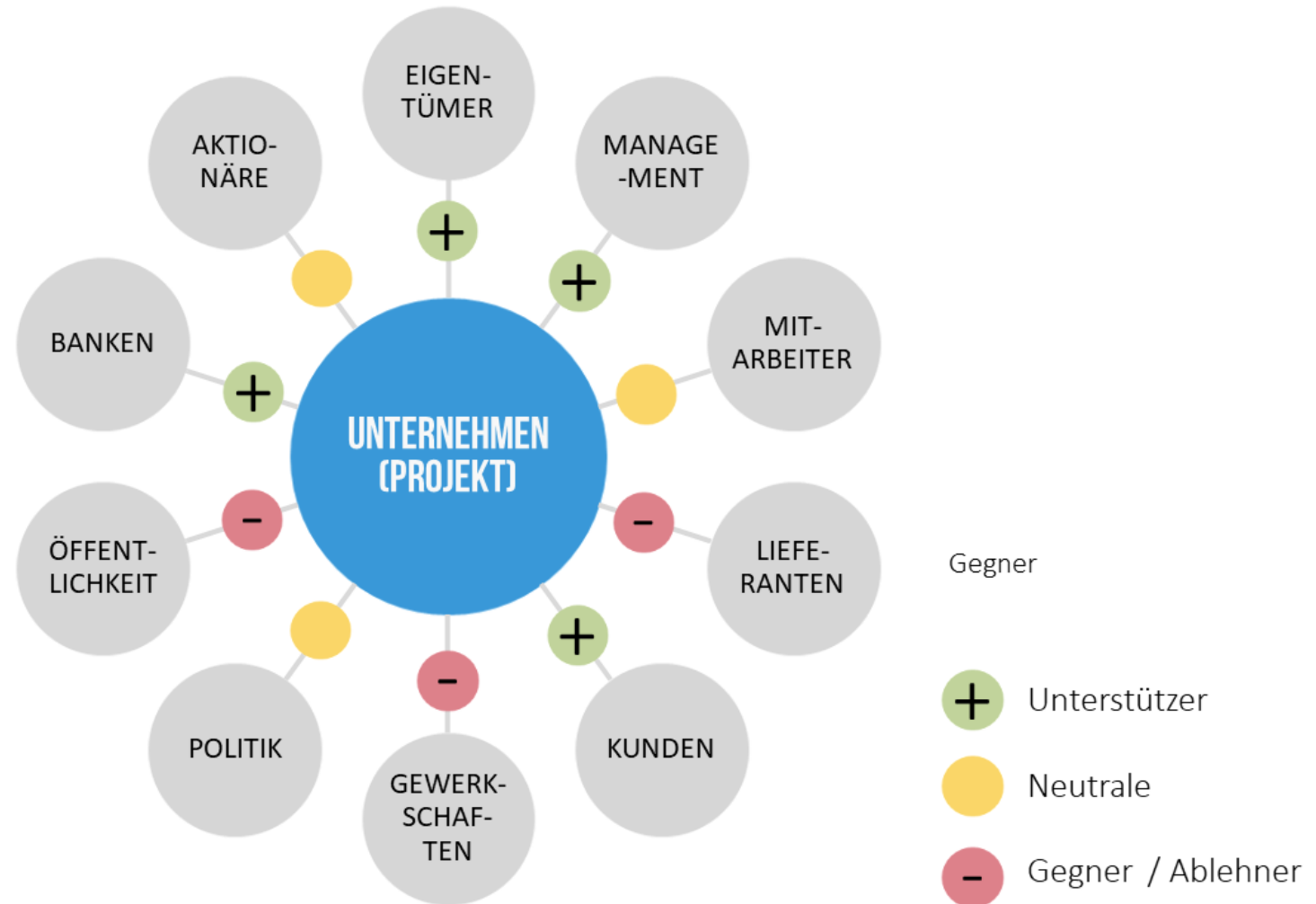
<https://www.sinus-institut.de/sinus-milieus/sinus-milieus-deutschland>





# Stakeholderanalyse

Beispiel einer Stakeholder-Map mit zusätzlichen „+“ bzw. „-“ Bewertungen



Darstellung positiver bzw. negativer Zielbeziehungen und Bestimmung der Grundhaltungen zum Projekt.  
**Welche Stakeholder bedürfen besonderer Aufmerksamkeit?**

# Stakeholderanalyse

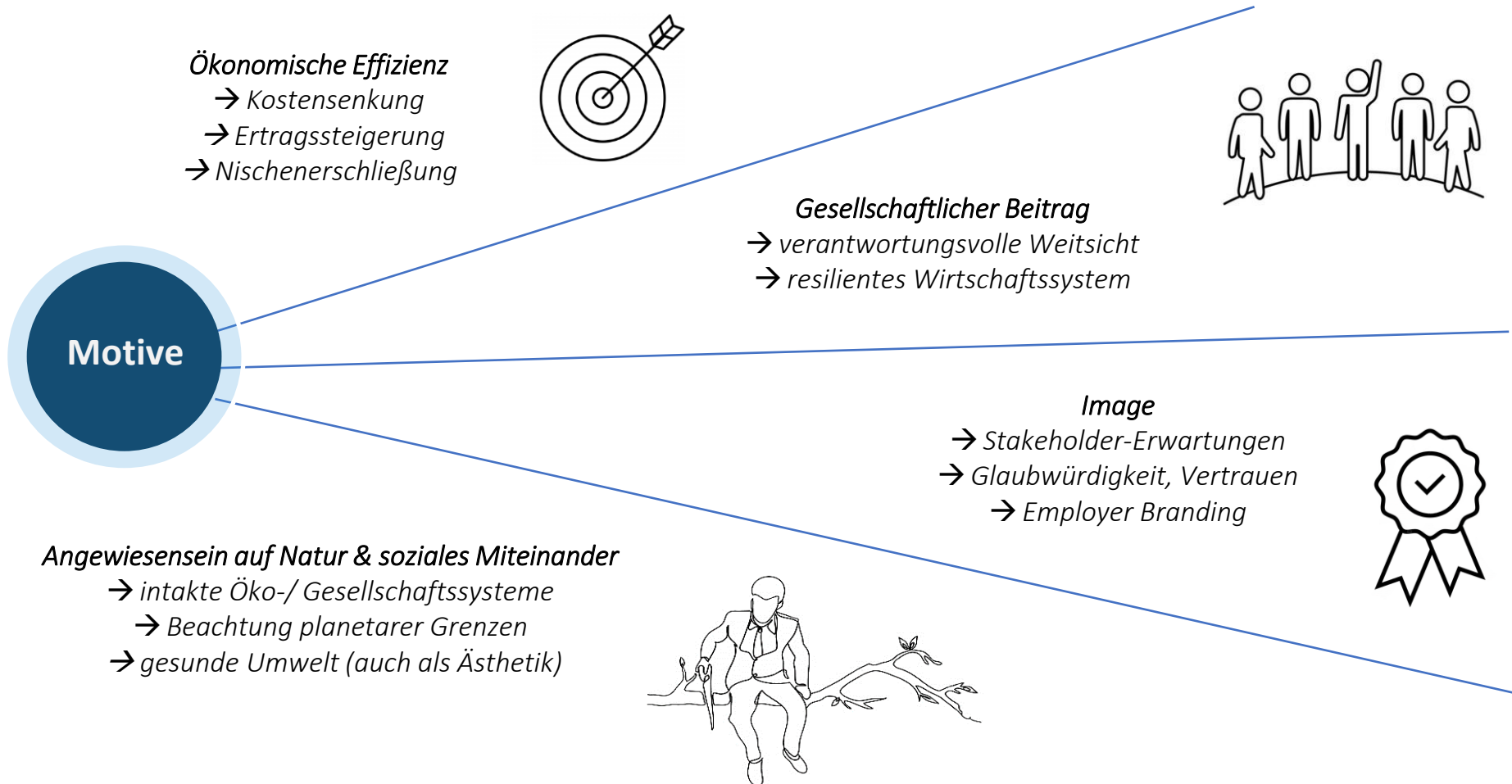
Ermittlung der nachhaltigen Einflusspotenziale

**Priorisierung von Stakeholdern anhand ihrer Machtbasen**

Stakeholder	Interessen/ Ansprüche			Machtbasis
	ökonomisch	sozial	ökologisch	
Staat	z.B. Steuereinnahmen	z.B. Sicherung von Arbeitsplätzen	z.B. Umweltschutz	- rechtliche Sanktionen - Veränderung von politisch-rechtlicher Rahmenbedingungen
Kapitalgeber				
Kunden				
weitere Stakeholder ↓				

# Stakeholderanalyse

## Beweggründe für nachhaltige Transformationsprozesse



## Future Skills



# Nachhaltigkeitskompetenzen

Integrated  
problem-  
solving  
competency

Ethical  
competency

Competency  
for the  
common  
good

Systems  
thinking  
competency

R&D-based  
learning

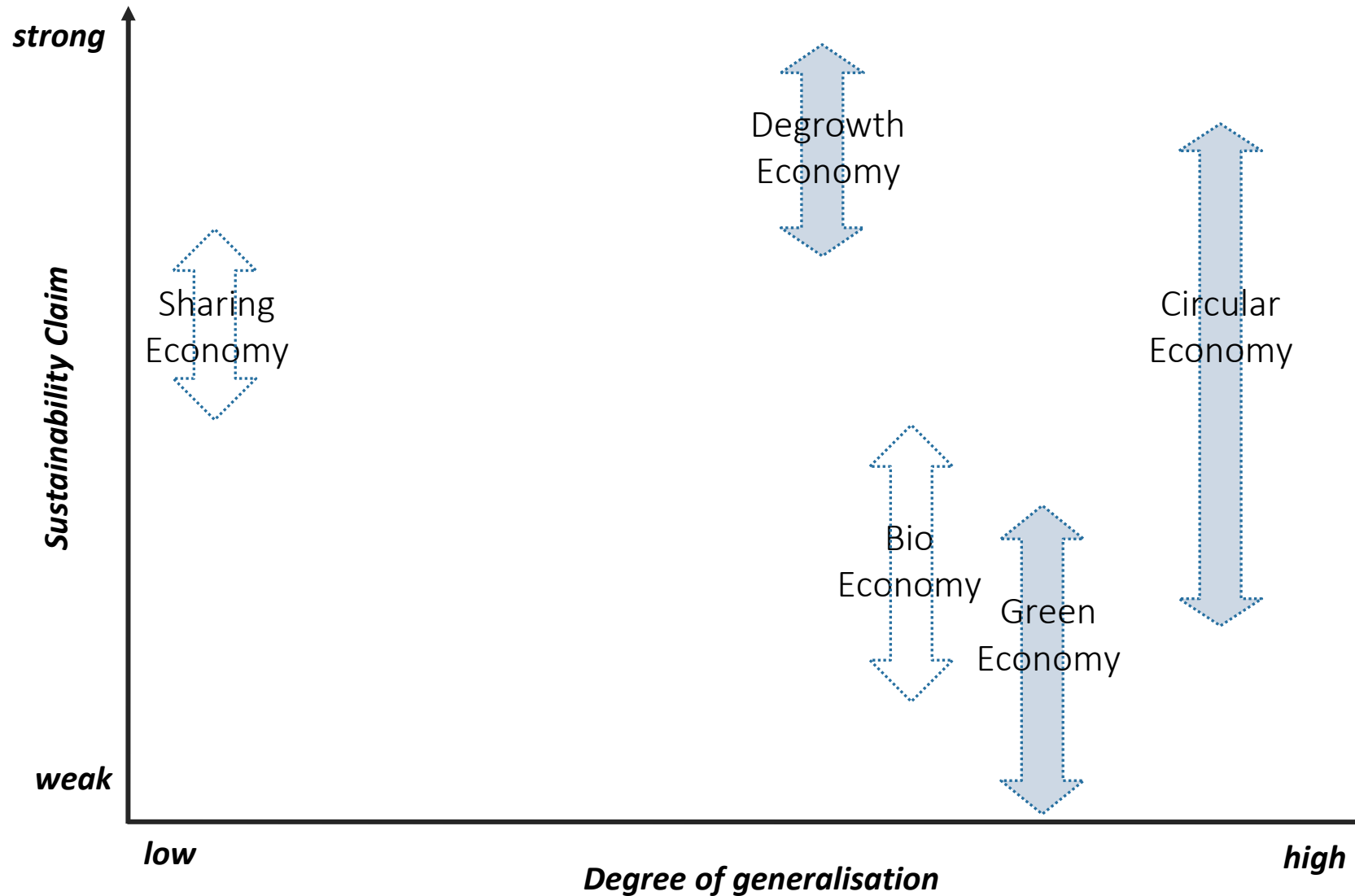
Collaboration  
competency

Anticipatory  
competency

Critical  
thinking  
competency

Self-  
awareness  
competency

# Nachhaltigkeitskompetenzen





Vielen Dank!

# Nachhaltige Transformationsprozesse wirkungsvoll gestalten

## Leitprinzipien für zukunftsfähiges Wirtschaften



Hochschule  
für nachhaltige Entwicklung  
Eberswalde

Prof. Dr. Uwe Demele



INITIATIVE  
ZUKUNFTS  
HANDELN<sup>MV</sup>