



LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Welche Kompetenzen benötigen Entscheider zur erfolgreichen Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien?

Ergebnisse Experteninterviews

28.02.2013

Saskia Juretzek



Hintergrundinformationen zu den Ergebnissen

- ▶ Im Folgenden sind die wichtigsten Erkenntnisse aus den ersten, qualitativen Experteninterviews zusammengefasst
- ▶ Bitte behandeln Sie diese - noch nicht repräsentativen - Ergebnisse vertraulich
- ▶ Befragt wurden **6 Manager/Geschäftsführer**, mit Entscheidungs- / Budgetverantwortung im Nachhaltigkeitskontext in Unternehmen verschiedener Größen und Rechtsformen*, die sich (strategisch) mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen (Branchen: Automobil / -zulieferer, Textil und Bekleidung, Einzelhandel, Lebensmittelindustrie)
- ▶ Sowie **4 CR (Kommunikations-) Berater** (inkl. 1 NGO), die Entscheider in Unternehmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit beraten
- ▶ Eingang in die Ergebnisse fanden Antworten, die von mindestens 2 befragten Experten genannt wurden

*2/3 Großunternehmen, 1/3 KMU, meist nicht börsennotiert



Auftretende Dilemmasituationen

- ▶ **Dilemmatische Entscheidungssituationen** treten im Unternehmen **häufig** (mehrmals im Monat) auf
- ▶ Entscheider haben nur **geringe bis mittlere Kenntnisse zu diesen Entscheidungssituationen**
- ▶ Situationen werden erkannt, aber **selten bewältigt***
- ▶ Häufigste Dilemmasituationen:
 - ▶ **Nachhaltigkeit versus Ressourcen** (Zeit/Mitarbeiter/Budget)/**Effizienz**
 - ▶ ökologisch vs. ökonomisch
 - ▶ sozial vs. ökonomisch
 - ▶ Nachhaltige Beschaffung vs. Ökonomie
 - ▶ Nachhaltige Qualität vs. Ökonomie
 - ▶ Nachhaltige Qualität vs. klassische Qualität
 - ▶ **Strategie vs. Umsetzung (Komplexitätsdilemma)**
 - ▶ **Viel vs. wenig Transparenz (Kommunikationsdilemma)**
 - ▶ **Einzel- vs. Brancheninitiative**

* Für eine effektive Bewältigung von Dilemmata sollten dilemmatische Entscheidungssituationen im ersten Schritt identifiziert und akzeptiert und im Zweiten mittels logischer Bewältigungsmöglichkeiten bewältigt werden. Bsp.: Beide Ziele werden abwechselnd berücksichtigt (mal Effizienz mal Nachhaltigkeit) oder unterschiedliche Gestaltungselemente beider Pole genutzt.



Notwendige Kompetenzen: Fach- und Methodenkompetenz*

Fachkompetenz (Bezug auf den Umgang mit Objekten)

- ▶ Fachliche Anerkennung (Expertenstatus)
- ▶ Fachwissen allgemein / im eigenen Fachgebiet
- ▶ Fachwissen zu Nachhaltigkeit
- ▶ Fachübergreifende / transdisziplinäre Kenntnisse
- ▶ Entscheidungswissen (Komplexität / Wirkungsketten)
- ▶ Marktkenntnis

Methodenkompetenz (Bezug auf den Umgang mit Objekten)

- ▶ Methodenkompetenz allgemein
- ▶ Methodenkompetenz zu Nachhaltigkeit
- ▶ Projektmanagement
- ▶ Komplexitätsmanagement
- ▶ Analytische Fähigkeiten
- ▶ Systematisch-methodisches Vorgehen

* Einordnung der genannten Kompetenzen in Anlehnung an Heyse, Volker / Erpenbeck John(Hrsg.): Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE(R) und KODE(R)X im Praxistest, Waxmann, 2007.



Notwendige Kompetenzen: **Sozial-kommunikative Kompetenz***

Kommunikative Kompetenz (Bezug auf den Umgang mit anderen Personen)

- ▶ Kommunikationsfähigkeit
- ▶ Überzeugungskraft
- ▶ Beziehungsmanagement
- ▶ Netzwerkfähigkeit

Sozialkompetenz (Bezug auf den Umgang mit anderen Personen)

- ▶ Sozialkompetenz
- ▶ Einfühlungsvermögen / Empathie
- ▶ Emotionale Intelligenz
- ▶ Kritikfähigkeit / Konfliktfähigkeit
- ▶ Führungskompetenz / Fähigkeit zur Personalführung

* Einordnung der genannten Kompetenzen in Anlehnung an Heyse, Volker / Erpenbeck John(Hrsg.):
Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE(R) und KODE(R)X im Praxistest, Waxmann, 2007.



Notwendige Kompetenzen: Handlungskompetenz und Personale Kompetenz*

Aktivitäts- und Handlungskompetenz (Bezug auf die eigene Handlungsausführung)

- ▶ Umsetzungs- / Managementkompetenz
- ▶ Beharrlichkeit / Geduld
- ▶ Durchsetzungsvermögen
- ▶ Gestaltungswille
- ▶ Innovationsfreudigkeit

Personale Kompetenz (Bezug auf sich selbst als Person)

- ▶ Unternehmerisches / Strategisches Denken
- ▶ Systemisches / Ganzheitliches Denken
- ▶ Offenheit für Veränderungen / Veränderungswille
- ▶ Fähigkeit zu differenzieren / abzuwägen
- ▶ Glaubwürdigkeit (Wissen und Authentizität)
- ▶ Selbstsicherheit
- ▶ Selbstreflexion
- ▶ Selbstbewusstsein

* Einordnung der genannten Kompetenzen in Anlehnung an Heyse, Volker / Erpenbeck John(Hrsg.): Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE(R) und KODE(R)X im Praxistest, Waxmann, 2007.



Notwendige Rahmenbedingungen im Unternehmen

- ▶ Glaubwürdiger Support der Geschäftsführung (aktives Board / Gremium)
- ▶ Geschäftsführung ist Vorbild und lebt vor
- ▶ Führungsebene hat CS Kompetenz
- ▶ Klar definierte CS Strategie
- ▶ Klare CS Ziele und Prioritäten
- ▶ Ressourcen (Budget / Mitarbeiter) bereitgestellt
- ▶ Ethisches Fundament / Leitbild / Kultur
- ▶ Mitarbeiter stehen hinter CS (kritische Masse, gleiche Werte)
- ▶ Offene Unternehmens- und Fehlerkultur
- ▶ Geeignete Kultur und Struktur für freie Entscheidungen (Rückhalt)
- ▶ Kollektive Entscheidungen (Stakeholder / Mitarbeiter einbeziehen)
- ▶ Klare Kommunikationsstrategie (offene Kommunikation der CS Strategie / Ziele)
- ▶ Offenheit für Brancheninitiativen



Profil der Experten und Corporate Sustainability Verständnis

- Die Hälfte der befragten Unternehmen haben Corporate Sustainability (CS) in ihre Strategie integriert, 30% auch ins Kerngeschäft
- Das CS Verständnis* ist zum Großteil (60%) ähnlich der Studiendefinition
- CS ist meist mit klarer Verantwortung des Top Managements versehen sowie als eigener Bereich und/oder als Querschnittsteam verankert
- Die meisten Befragten sind im oberen Management tätig und haben ein studienähnliches CS Verständnis*
- 70% beschäftigen sich seit über 5 Jahren mit CS und haben Budgetverantwortung für Nachhaltigkeitsthemen
- Sie treffen häufig Entscheidungen im CS Kontext und stimmen sich dabei meist mit anderen Stabsabteilungen, Gremien, Abteilungen oder der Geschäftsführung ab.

*Corporate Sustainability (unternehmerische Nachhaltigkeit) wird in dieser Befragung als zentrale unternehmensstrategische, langfristige Aufgabe betrachtet. Die Integration sowohl ökonomischer, als auch ökologischer und sozialer Ziele in das Zielsystem und in die unternehmerische Wertschöpfung ist dabei unabdingbar.



Kontakt

- ▶ Für Rückfragen und weitere Informationen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung unter kontakt@saskiajuretzek.com