

GUIDELINE

# VON DER STRATEGIE ZUR UMSETZUNG

In 10 Schritten Nachhaltigkeit erfolgreich  
im Unternehmen umsetzen

Nachhaltigkeit ist kein kurzzeitiges Trendthema mehr, sondern eine erfolgskritische Variable für jedes Unternehmen – diese Erkenntnis setzt sich bei immer mehr Entscheidungsträgern durch. Wie in unserem Whitepaper „Green Skills – für mehr Nachhaltigkeit und unsere erfolgreiche Zukunft“ beschrieben, erfordern zahlreiche gesetzliche Regelungen, aber auch veränderte Anforderungen von Konsument:innen eine Transformation zum nachhaltigen Wirtschaften.

Doch dieser Change sollte nicht nur als Pflichtveranstaltung gesehen werden – er bietet auch zahlreiche Chancen für neue Geschäftsmodelle. Wie diese Transformation zu einem nachhaltigen und nachhaltig erfolgreichen Unternehmen gelingen kann, zeigen wir Ihnen in dieser Guideline.



# INHALT



<b>Exkurs: Nachhaltigkeit geht alle an</b>	<b>4</b>
<b>Vom Vorsatz in die Umsetzung kommen</b>	<b>5</b>
<b>1. Klima für den Wandel schaffen</b>	<b>6</b>
Schritt 1: Entwicklung einer Strategie	6
Schritt 2: Auf mögliche Fragen und Widerstände vorbereiten	6
Schritt 3: Gefühl der Dringlichkeit wecken	6
Schritt 4: Leistungsteam zusammenstellen	6
Schritt 5: Entwicklung einer Vision	6
<b>2. Die Organisation beauftragen &amp; befähigen</b>	<b>7</b>
Schritt 6: Werbung für Verständnis & Akzeptanz	7
Schritt 7: Für Handlungsspielräume sorgen	7
Schritt 8: Für kurzfristigen Erfolg sorgen	7
<b>3. Wandel umsetzen &amp; unterstützen</b>	<b>8</b>
Schritt 9: Nicht Nachlassen	8
Schritt 10: Für Nachhaltigkeit sorgen (Festigung der neuen Kultur)	8
<b>Ausblick: Transformation und Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmenskultur</b>	<b>9</b>
<b>Checkliste</b>	<b>10</b>
Nachhaltigkeitsmanagement: Seminare, Trainings und Qualifizierungsprogramme	11
Über die Haufe Akademie	12



## Exkurs: Nachhaltigkeit geht alle an

Nachhaltigkeit ist kein Thema, das nur bei einigen wenigen Mitarbeitenden auf der Agenda steht. Richtig umgesetzt, betrifft nachhaltiges Wirtschaften fast alle Unternehmensbereiche.

So ist es beispielsweise Aufgabe des Einkaufs bei der Beschaffung von Waren und Dienstleistungen darauf zu achten, dass sie umweltverträglich und unter menschenwürdigen Bedingungen hergestellt werden. Im Controlling hingegen könnten die Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten auf Umwelt und Gesellschaft genauer überwacht werden, um sie anschließend an anderer Stelle ggf. anzupassen oder zu optimieren.

Um Nachhaltigkeit also erfolgreich und abteilungsübergreifend zu implementieren, müssen Fach- und Führungskräfte aus den verschiedenen Bereichen

eng in den Transformationsprozess eingebunden werden. Dies klingt sehr umfangreich, aber es gibt auch eine gute Nachricht: die Change-Management-Methoden, die wir in dieser Guideline vorstellen, geben ein ganzheitliches Vorgehen vor, das im ganzen Unternehmen anwendbar ist. Sie helfen dabei, alle Bereiche durch die Transformation zu leiten und sicherzustellen, dass Nachhaltigkeit auf allen Ebenen umgesetzt werden kann.



## Vom Vorsatz in die Umsetzung kommen

Sie wollen den Change zum nachhaltigen Unternehmen angehen? Dann haben Sie den ersten Schritt quasi schon geschafft – Ihr (zugegebenermaßen grobes) Zielbild steht!

Nun geht es darum, die Transformation zielgerichtet auf den Weg zu bringen. Das sogenannte Phasenmodell nach John P. Kotter bietet hierfür eine ideale Orientierungsinstanz. Dieses gliedert den Transformationsprozess in drei Phasen:

- 1. Klima für den Wandel schaffen**  
(Schritte 1-5)
- 2. Die Organisation beauftragen & befähigen**  
(Schritte 6-8)
- 3. Wandel umsetzen & unterstützen**  
(Schritte 9-10)

Dieses Modell aus dem klassischen Change Management dient als Grundlage, stellt aber keineswegs ein starres Gerüst dar, an dem krampfhaft festzuhalten ist, wenn es um die Implementierung von Nachhaltigkeit geht. Manche Transformationen erfordern bestimmte Schritte an einer Stelle nicht, die dann aber zu späteren Zeitpunkten wieder aufgegriffen werden können, wenn es notwendig wird.

Vorgelagert vor die Umsetzung des Transformationsprozesses steht jedoch der erste und alles entscheidende Schritt: Die Entwicklung einer Strategie.



# 1. Klima für den Wandel schaffen



## Schritt 1: Entwicklung einer Strategie

Grundlage jeder Transformation ist die Entwicklung einer geeigneten Strategie: Welche Ziele sollen erreicht werden? Wie sieht der Status Quo des Unternehmens im Hinblick auf diese Ziele aus? Welcher Weg ist also zurückzulegen? Welche Einflussfaktoren – externe wie interne – gilt es dabei zu beachten? Und last but not least: Welche Maßnahmen sind nötig und sinnvoll, um das Zielbild zu erreichen?

Stehen die Antworten auf diese grundlegenden Fragen fest und sind nach ausführlicher Analysephase und unter Beteiligung aller relevanten Stakeholder detailliert beantwortet und dokumentiert worden, kann es an die Umsetzung des Change gehen.



## Schritt 2: Auf mögliche Fragen und Widerstände vorbereiten

Veränderung geschieht nicht ohne Widerstand – deswegen ist eine gründliche Vorbereitung auf mögliche Widerstände ein erheblicher Bestandteil der Transformation zu einem nachhaltigen Unternehmen. Dazu gehört, bereits im Vorfeld mögliche Einwände und Bedenken zu antizipieren und Gegenargumente vorzubereiten – gern auch in einem Q&A-Dokument, das Sie allen Führungskräften zur Verfügung stellen können. Besonders in Zeiten der Veränderung und Ungewissheit brauchen Mitarbeitende Orientierung, um existenzielle Ängste zu verhindern, die dem Change im Weg stehen könnten.



## Schritt 3: Gefühl der Dringlichkeit wecken

Damit der Transformationsprozess später erfolgreich vorangetrieben werden kann, ist es essenziell, den Mitarbeitenden zu erläutern, dass der Wandel zum nachhaltigen Unternehmen erfolgskritisch ist. Denn nur wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen, kann der Change gelingen! Dabei hilft es, Chancen und Risiken, die mit dem (Nicht-) Durchführen dieser Transformation verbunden sind, eindrücklich aufzuzeigen. Idealerweise bereiten Sie eine Präsentation und weitere Informationen wie Intranet-News, aber auch analoge Materialien wie Sticker, Tablett-Auflagen für die Kantine etc. vor, die Sie später verwenden können, um die Kolleg:innen von der Notwendigkeit des Prozesses zu überzeugen.



## Schritt 4: Leistungsteam zusammenstellen

Als nächstes sollte ein Projektteam zusammengestellt werden, das die Implementierung der Transformation vorantreibt. Die Mitglieder dieses Teams müssen mit genügend Macht, Glaubwürdigkeit, Fachkenntnis und Führungsqualitäten ausgestattet sein, um den Change erfolgreich umsetzen zu können.



## Schritt 5: Entwicklung einer Vision

In der Strategie wurde bereits ein Zielbild definiert, das in diesem Schritt für alle Mitarbeitenden zu einer eingängigen Vision weiterentwickelt werden sollte, Sie stiftet Sinn, bietet der Organisation Orientierung während des Prozesses und motiviert die Mitarbeitenden dazu die Transformation zu unterstützen.

## 2. Die Organisation beauftragen & befähigen



### Schritt 6: Werbung für Verständnis & Akzeptanz

Nachdem die Vision entwickelt und festgelegt wurde, sollte sie innerhalb der Organisation auf allen Ebenen verbreitet werden, um so die Akzeptanz und Partizipation der Mitarbeitenden zu fördern. Hierbei ist Glaubwürdigkeit ein zentraler Aspekt – sollten Führungskräfte und Entscheider:innen nicht hinter dem Thema Nachhaltigkeit stehen und es nicht selbst vorleben, wird es den Mitarbeitenden schwer fallen, den Sinn und die Notwendigkeit hinter der Transformation zu sehen.



### Schritt 7: Für Handlungsspielräume sorgen

Um den Weg für alle kommenden Maßnahmen zu ebnen und die Mitarbeitenden handlungsfähig zu machen, müssen die innerbetrieblichen Strukturen und Systeme an die neuen Anforderungen angepasst werden. Um beispielsweise die Beschaffungsabteilung oder auch das Controlling nachhaltiger zu machen, benötigen die Bereiche die entsprechenden Strukturen und Instrumente, um die Umstellung umsetzen zu können. Besonderes Augenmerk liegt bei diesem Schritt auf der Art, wie Informationen ausgetauscht und weitergegeben werden: damit die Mitarbeitenden so effizient wie möglich arbeiten können, ist eine reibungslose, abteilungsübergreifende Kommunikation sehr wichtig.



### Schritt 8: Für kurzfristigen Erfolg sorgen

Besonders bei großen, langfristigen Projekten ist kollektive Ausdauer gefragt, die manchmal jedoch schwer aufrecht zu erhalten ist. Hier hilft es, kleinere Ziele zu definieren, die kurzfristiger, greifbarer und schneller zu erreichen sind. Das Erreichen dieser Teilziele und die damit einhergehenden Erfolgserlebnisse fördern die Motivation und sorgen für einen neuen Push bei den Mitarbeitenden.



### 3. Wandel umsetzen & unterstützen



#### Schritt 9: Nicht Nachlassen

Diese Erfolgserlebnisse sollten aber auch nicht dazu verleiten, mit der Zeit nachzulassen und weniger an dem Thema dranzubleiben. Ganz im Gegenteil, dieser Lauf sollte dafür genutzt werden, den Change zur nachhaltigen Organisation immer weiter voranzutreiben. Aufgabe des Projektteams ist es, den kontinuierlichen Fortschritt der Transformation im Auge zu behalten und bei Stagnation oder Rückschlägen mit geeigneten Maßnahmen gegenzusteuern.



#### Schritt 10: Für Nachhaltigkeit sorgen (Festigung der neuen Kultur)

Um den Wandel zum nachhaltigen Unternehmen langfristig zu sichern, müssen die entsprechenden Werte, Normen, Prozesse und Strukturen fest in die Unternehmenskultur verankert werden. Dies gelingt, indem die Erfolge der Transformation regelmäßig kommuniziert und damit allen Beteiligten präsent gehalten werden. So wird ein neues nachhaltiges Mindset bei den Mitarbeitenden entstehen, von dem auch neue Kolleg:innen profitieren: Sie werden die entsprechenden Werte gleich beim Onboarding kennenlernen und verinnerlichen können.





## Ausblick: Transformation und Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmenskultur

Nachhaltigkeit heißt Zukunft – und somit ist die Transformation zu einem nachhaltigen Unternehmen mitentscheidend für langfristigen Unternehmenserfolg. Dennoch sind Change-Prozesse immer mit Herausforderungen verbunden, da Neues oft mit Ängsten und Widerständen verbunden ist.

Umso wichtiger ist es, beim Wandel alle Mitarbeitenden mitzunehmen und den Transformationsprozess in einzelne, greifbare Schritte und auf mehrere „Verantwortliche“ aufzuteilen. Besonders wichtig ist dabei neben der Erarbeitung einer tragfähigen Strategie ein kompetentes und schlagkräftiges Projektteam, das in der Lage ist, das Projekt voranzutreiben. Weiterbildungen – etwa

zum/zur [Sustainability Manager:in](#) – befähigen Führungskräfte und Mitarbeitende dazu, den Wandel zum nachhaltigen Unternehmen erfolgreich zu gestalten und dafür zu sorgen, dass alle Beteiligten in der Lage sind, aktiv einen Teil zu mehr Nachhaltigkeit in der Organisation beizutragen.



## Checkliste

- Haben Sie eine tragfähige Strategie entwickelt?**
  - Haben Sie dabei ein Zielbild entwickelt?
  - Haben Sie den Status Quo Ihres Unternehmens in Hinblick auf das Zielbild analysiert?
  - Haben Sie gesellschaftliche Trends, ökonomische und rechtliche Einflüsse berücksichtigt?
  - Haben Sie Ihr Marktumfeld betrachtet?
  - Haben Sie passende Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie entwickelt?
  - Haben Sie einen Zeitplan für die Umsetzung entwickelt?
  
- Haben Sie ein Q&A-Dokument mit möglichen Fragen, Einwände und Bedenken Ihrer Mitarbeitenden vorbereitet?**
  
- Haben Sie eine Präsentation und/oder andere Materialien entwickelt, um Führungskräften und Mitarbeitenden die Notwendigkeit und Dringlichkeit einer Transformation zum nachhaltigen Unternehmen aufzeigen?**
  
- Haben Sie ein Projektteam zusammengestellt, das über die nötigen Kompetenzen, Ressourcen und Entscheidungsgewalt verfügt?**
  
- Haben Sie eine Nachhaltigkeitsvision entwickelt, die dem ganzen Unternehmen als Orientierung dienen kann und Sinn stiftet?**
  
- Haben Sie die neue Vision kommuniziert und leben Ihre Führungskräfte sie (glaubwürdig) vor?**
  
- Haben die Mitarbeitenden und das Projektteam die Möglichkeit, interne Strukturen und Prozesse an die neuen Anforderungen anzupassen?**
  
- Haben Sie kleine Teilziele definiert, die Erfolgserlebnisse schaffen und die Motivation für den Change hochhalten?**
  
- Haben Sie Maßnahmen definiert, um das Thema präsent zu halten und es zum Teil der Unternehmenskultur werden zu lassen?**
  
- Haben Sie das Thema in das Onboarding neuer Kolleg:innen integriert?**

Nachhaltigkeit erfolgreich gestalten und Zukunft sichern – mit Lösungen für Unternehmen und Fach- und Führungskräfte.

## Nachhaltigkeitsmanagement: Seminare, Trainings und Qualifizierungsprogramme

Das Thema Nachhaltigkeit ist zu einem zentralen Aspekt für langfristigen unternehmerischen Erfolg geworden. Die Haufe Akademie begleitet Sie und ihr Unternehmen auf Ihrem Weg in eine nachhaltige, erfolgreiche Zukunft. Egal, ob Sie das Thema Nachhaltigkeit übergreifend im Unternehmen voranbringen wollen oder gezielt spezielle Aspekte in den Fachabteilungen umsetzen müssen, bei der Haufe Akademie finden Sie das passende Thema für Ihre Herausforderung.

Alle Weiterbildungsangebote finden Sie unter [haufe-akademie.de/nachhaltigkeit](https://haufe-akademie.de/nachhaltigkeit)





## Über die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie ist der führende Anbieter für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Sie berät Unternehmen bei der Entwicklung ganzheitlicher, zukunftsorientierter Weiterbildungsstrategien, immer ausgerichtet an den strategischen Businesszielen des Unternehmens. Im Bereich Digitales Lernen bietet die Haufe Akademie ein umfangreiches E-Learning-Portfolio und ist Spezialist für Lernplattformen und deren individueller Entwicklung und Einführung im Unternehmen.

**Jetzt informieren:** 

Tel.: +49 761 595339-00

---

[service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)

---

[haufe-akademie.de/nachhaltigkeit](https://haufe-akademie.de/nachhaltigkeit)

**HAUFE.**  
AKADEMIE