

## **Anlage 3 zum Musterrahmenvertrag : Beschreibung der insgesamt 15 Module**

### **Säule 1 – Unternehmensentscheider**

#### „Nachhaltige Unternehmensführung“

##### WORUM GEHT'S?

Die Säule 1 geht der Frage nach, warum wertebasierte Führung gerade in Zeiten von Globalisierung, Digitalisierung und hohem Innovationsdruck so wichtig ist, und wie sich wertebasierte Führung in der Unternehmensstrategie widerspiegelt. Nachhaltigkeit ist und bleibt ein komplexes Thema. Das schreckt viele ab - sei es, weil der Zugang zu kompliziert erscheint, oder sei es, weil das Tagesgeschäft keine Zeit für solche "Extras" zu lässt. Genau diese Barrieren gilt es zu durchbrechen. Nichts überzeugt Entscheider dabei mehr als das Urteil anderer Entscheider. Nachhaltigkeitspioniere spielen daher als Botschafter und Vorbilder eine enorme Rolle.

Die interessierten Geschäftsführer und Inhaber sowie Gesellschafter und Aufsichtsräte mittelständischer Unternehmen haben die Möglichkeit,

1. sich aktuell, komprimiert und umfassend über die wesentlichen Zusammenhänge zwischen nachhaltiger Unternehmensentwicklung und wirtschaftlicher Zukunftsfähigkeit zu informieren.
2. zu erkunden, was das Thema Nachhaltigkeit für sie persönlich wichtig macht.
3. sich einen Überblick darüber zu verschaffen, welche Lerninhalte den Fachkräften vermittelt werden, die sie in das weiterführende Programm (→ Säule 2) entsenden.

### **Säule 2 – Mittleres Management**

#### Grundlagenmodul 1 „Grundlagenkonzept Nachhaltigkeit“

##### WORUM GEHT'S?

Nachhaltiges Management wird zunehmend zu einem wesentlichen Faktor im Unternehmenskontext und kann signifikant dazu beitragen, Wettbewerbsvorteile zu erzielen!

Aber wie hängen Nachhaltigkeit als theoretischer Ansatz und nachhaltiges Management in der Praxis zusammen? Warum brauchen wir neue Führungskompetenzen und Unternehmensstrategien, um nachhaltig erfolgreich zu agieren? Welche Einflussfaktoren und Perspektiven spielen für ein nachhaltiges Management eine Rolle? Dieses Modul vermittelt anschaulich, partizipativ, praxisnah und branchen- bzw. bereichsübergreifend ein chancenorientiertes Verständnis von nachhaltigem Management, dass die Teilnehmenden ein starkes Fundament für die folgenden Trainingsmodulen vermittelt.

## Grundlagenmodul 2 „Instrumente der Nachhaltigkeit“

### WORUM GEHT'S?

Die Führungskräfte des mittleren Managements sind die entscheidende Schnittstelle zwischen strategischer Unternehmensführung und operativer Umsetzung.

Im Grundlagenmodul zwei dreht sich für die Teilnehmenden alles um die Frage „Wie genau?“. Wie kann eine unternehmensübergreifende und im Kern des Unternehmens integrierte Nachhaltigkeitsstrategie auf die einzelnen Aufgabenbereich umgesetzt werden und was heißt das operativ für die verantwortliche Führungskraft? Welche Potentiale für die strategische Integration von Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmenskontext lassen sich identifizieren und wie lassen sich diese nutzen? Wie genau kann der eigene Führungsstil weiterentwickelt werden, um die Mitarbeiterschaft für das Thema zu begeistern, die großen Potenziale aufzuzeigen und die erforderliche Innovationsoffenheit zu schaffen? Das Grundlagenmodul zwei dient als grundlegende Vorbereitung für die anschließenden Vertiefungsmodule und zeichnet sich dabei durch eine starke Praxis- und Handlungsorientierung aus und soll die Überführung in konkretes Handeln ermöglichen, sodass der Transfer des Erlernten in den Unternehmensalltag gelingt.

## Grundlagenmodul 3 „Werte- und Compliance-Management“

### WORUM GEHT'S?

Worthülse Nachhaltigkeit? Oder doch ein unternehmerisches Konzept mit Substanz? Ein praxiswirksames Werte- und Compliance-Management kann für ein Unternehmen viele Vorteile generieren. In einer dynamischen und komplexen Welt voller Umbrüche und Unsicherheiten geben Werte Orientierung und Stabilität. Zudem schaffen Werte eine gemeinsame Handlungsgrundlage für die Mitarbeiter im Unternehmen, besonders dann, wenn einzelne Sachverhalte nicht durch bestimmte Vorgaben geregelt sind. Dennoch ist auch eine sorgfältig gestaltete Compliance notwendig, um – aufbauend auf den Werten – spezifische Regeln für kritische Themen und Bereiche zu implementieren, die legales und legitimes Verhalten von Mitarbeitern fördern. Denn Verstöße führen in der medialen und transparenten Welt von heute schnell zu Reputationsskandalen und schlussendlich auch zu finanziellen Einbußen. Dieses Trainingsmodul versetzt Teilnehmer in die Lage, ein Werte- und Compliance-Management-System sowohl fachlich strukturiert zu entwickeln wie auch führungstechnisch aktiv im Unternehmen zu verankern: als Kompetenz-Leuchtturm, Vorbild und Impulsgeber für das Erreichen SMART-er Nachhaltigkeitsziele.

## Fachmodul „Nachhaltigkeit in Logistik, Beschaffung und Lieferketten“

### WORUM GEHT'S?

Die globalen Zusammenhänge der heutigen Wirtschaft treten mit Blick auf international geknüpfte Lieferketten besonders deutlich zu Tage. Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umweltstandards – immer mehr Kunden und Stakeholder erwarten eine ethisch verantwortungsvolle Erschließung von Rohstoffen und Produktion entlang der Wertschöpfungsketten. In diesem Trainingsmodul analysieren die Teilnehmer grundsätzlich bestehende Möglichkeiten eines nachhaltigen Managements in Beschaffungs- und Logistikprozessen. Sie lernen, dieses Wissen mit Blick auf ihre persönliche Unternehmenskonstellation zu konkretisieren und zu präzisieren. Schließlich trainieren sie darauf aufbauend, entscheidendes Führungswissen anzuwenden, um gemeinsam mit Lieferanten, Dienstleistern und interne Kunden zu einer neuen Strategie der nachhaltigen Beschaffung und wirkungsvollen Maßnahmen zu ihrer Umsetzung gelangen zu können.

## Fachmodul „Nachhaltigkeitsreporting und -controlling“

### WORUM GEHT'S?

Die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts ist für viele Unternehmen bereits heute Pflicht. Jenseits der Erfüllung „lästiger“ Anforderungen, zahlen sich Professionalität, Aussagefähigkeit und überzeugende Inhalte der Nachhaltigkeitsberichterstattung aus, denn mit ihnen steht und fällt das Vertrauen von Kapitalgebern, Kunden und Mitarbeitern ins Unternehmen. Wie kann ein überzeugendes Nachhaltigkeitsreporting inhaltlich und formal realisiert werden und, als Voraussetzung hierfür, welche Controllingssysteme sind im Unternehmen erforderlich, um die entsprechenden Daten valide liefern und aufbereiten zu können? Diese beiden Themenblöcke bilden das Zentrum dieses Trainingsmoduls.

## Fachmodul „interne und externe Nachhaltigkeitskommunikation“

### WORUM GEHT'S?

Eine sorgfältig konzipierte und handwerklich gut umgesetzte Nachhaltigkeitskommunikation stellt einen wesentlichen Erfolgsschlüssel für die strategische Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen dar. Mit diesem Vertiefungsmodul erhalten die Teilnehmer das Theoriefundament, um ein wirkungsvolles Konzept für die interne und externe Kommunikation von Nachhaltigkeit, exakt ausgerichtet an den Nachhaltigkeitszielen des Unternehmens, entwickeln zu können. Darauf aufbauend erarbeiten sie passgenaue Maßnahmen, um die für ihr Unternehmen relevanten Stakeholder zu identifizieren, sie mit den richtigen Kommunikationsinstrumenten gezielt anzusprechen und über die verschiedenen Kanäle hinweg einen stimmigen Nachhaltigkeits-Kommunikationsmix umzusetzen. Die Erhöhung der internen Zustimmung zum Nachhaltigkeitskurs des Unternehmens, eine klare Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb, der Aufbau eines langfristigen Nachhaltigkeitsimages in der öffentlichen Wahrnehmung ... die interne und externe Kommunikation ist der Schlüssel.

## Fachmodul „Nachhaltigkeit und in Digitalisierungs- sowie F&E-Projekten“

### WORUM GEHT'S?

Digitalisierung ohne Nachhaltigkeitsstrategie, das wäre eine vergeudete Chance. Doch wie genau lassen sich KI-Systeme, Vernetzung und neue Kommunikationsformen strategisch so planen und umsetzen, dass tatsächlich eine signifikante Einsparung von Ressourcen erreicht wird, dass Umwelt und Klima profitieren und die Zusammenarbeit höhere Agilität und Effizienz entfaltet? Das Trainingsmodul vermittelt, worauf es im Kontext der Unternehmensführung ankommt: Vom inhaltlichen Verständnis eines gelungenen gleichzeitigen Digitalisierungs- und Nachhaltigkeits-Change über die hierfür benötigten Führungsmethoden und strategischen Impulse ins Unternehmen und an die Stakeholder bis zur konsequenten Steuerung der vielschichtigen Transformationsprozesse. Nachhaltigkeit ist der Schlüssel, um das volle Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen. Gewusst wie! – Darum geht's in diesem Trainingsmodul.

## Fachmodul „Nachhaltige Investition und Finanzierung“

### WORUM GEHT'S?

Die nachhaltige Anlage von Kapital ist eines der großen Zukunftsthemen der Nachhaltigkeit. Immer mehr institutionelle, aber auch private Anleger beziehen bei der Investitionsentscheidung ökologische und soziale Kriterien sowie Aspekte guter Unternehmensführung ein. Deshalb ist es für Unternehmen, die sich über den Kapitalmarkt finanzieren, wichtig die entsprechenden ESG-Kriterien und die entsprechenden Mechanismen zu kennen. Doch nicht nur große Unternehmen sind mit dieser Entwicklung konfrontiert, denn auch Banken berücksichtigen diese Kriterien zunehmen bei der Kreditvergabe. Schließlich bietet sich für Unternehmen aller Größe durch die Anlage von Kapital die Möglichkeit, eine nachhaltige Entwicklung zu fördern. Das Vertiefungsmodul macht die Teilnehmer deshalb mit den Akteuren und Strukturen des Kapitalmarkts für nachhaltige Investition und Finanzierung vertraut. Daran anknüpfend erarbeiten die Teilnehmenden, wie sie einerseits ihr Unternehmen optimal für Investoren positionieren und andererseits eine eigene nachhaltige Investitionsstrategie für die anstehenden Kapitalentscheidungen entwickeln und umsetzen können.– Es geht also um die elementaren Fragen, wie nachhaltig Kapital beschafft und investiert werden kann.

## Fachmodul „Nachhaltigkeit in Personalmanagement und -entwicklung“

### WORUM GEHT'S?

Digitalisierung, Globalisierung und demografischer Wandel: Unternehmen brauchen mehr denn je leistungsbereites kompetentes Personal. Und die Beschäftigten? Sie wünschen sich neben einer leistungsgerechten Entlohnung immer öfter eine motivierende Unternehmenskultur, Innovationsoffenheit und ethische Grundsätze des unternehmerischen Handelns. Das nachhaltige Personalmanagement bringt diese Anforderungen in einem konstruktiven Konzept zusammen. Wie geht Personalmanagement und -entwicklung morgen? Welche Instrumente entfalten nachhaltige Wirkung im Wettbewerb um die besten Köpfe? Was bedeuten Lernkultur und sinnstiftende Arbeitsorganisation? Dieses Trainingsmodul entwickelt Antworten und Zukunftsperspektiven, die präzise auf die Ist-Situationen zugeschnitten sind, die die Teilnehmenden mitbringen.

## Fachmodul „Marketing und Vertrieb“

### WORUM GEHT'S?

Ein nachhaltiges Marketing und eine nachhaltige Vertriebsorganisation zeichnen sich durch ein verändertes Verständnis der Kundenbeziehung sowie der Produkt-, Preis- und Kommunikationspolitik aus – mit spürbaren Ergebnisverbesserungen. Das Trainingsmodul zeigt die vielfältigen Einflussmöglichkeiten auf, die das Marketing im Change-Prozess des gesamten Unternehmens Richtung Nachhaltigkeit besitzt. Es vermittelt zudem die erforderlichen strategischen Planungsinstrumente für eine erneuerte nachhaltige Absatzstrategie, die Erschließung neuer Kundensegmente und die (Neu-)Positionierung einer überzeugenden nachhaltigen Marke. Das Training zusätzlicher Kommunikations- und Führungs-Skills, um Mitarbeiter und Führungskräfte anderer Abteilungen konstruktiv für den Nachhaltigkeits-Change aktivieren zu können, runden das Programm ab.

## Fachmodul „nachhaltige Produktion“

### WORUM GEHT'S?

Unternehmen müssen über kurz oder lang ihre Produktion auf Prinzipien der Nachhaltigkeit umstellen. Wer früher beginnt, kann schneller die damit einhergehenden Vorteile realisieren: massive Senkung der Energiekosten, Effizienzsteigerung bei der Produktion, gestärkte Innovations- und Zukunftsfähigkeit im globalen Wettbewerb. Das Vertiefungsmodul vermittelt den Teilnehmenden das Fachwissen für eine detaillierte Analyse der Produktionsprozesse unter Nachhaltigkeitskriterien und erarbeitet mit ihnen anhand von Best-Practice-Beispielen, mit welchen Maßnahmen insbesondere der Digitalisierung und des Energie- bzw. Ressourcenmanagements die Umstellung der Produktion eingeleitet und zielführend gemanagt werden kann. Produktionstechnisches Know-how, strategischer Weitblick und erweiterte Führungskompetenzen stehen auf der Agenda, um eine nachhaltige Produktion in Gang zu bringen.

## Fachmodul „Umweltmanagement“

### WORUM GEHT'S?

ISO 14001 oder EMAS – das sind die Basics, doch was ist in Sachen Umweltmanagement möglich, wenn man aus der Pflicht eine Kür macht? Darum geht's in diesem Trainingsmodul, denn die Chancen eines Umweltmanagements lassen sich nur realisieren, wenn es konsequent und kontinuierlich umgesetzt wird. Mehr Know-how, Best-Practice-Cases, erweiterte Führungs-Skills, neue Impulse für die Implementierung und Weiterentwicklung eines unternehmensspezifischen, rechtssicheren Umweltmanagement-Systems – das ist es, was „Nachhaltig Erfolgreich Führen“ mit diesem zentralen Trainingsmodul bietet.

## Transfermodul „Responsible Leadership“

### WORUM GEHT'S?

Damit eine nachhaltige Unternehmensausrichtung gelingt, müssen die Teilnehmer den Transfer von den Grundlagen- und Fachmodulen in wirksames Führungshandeln schaffen, also vom Wissen zum Handeln kommen.

„Responsible Leadership“, also eine verantwortungsvolle Führung, die einen gesellschaftlichen Mehrwert schafft und dabei unternehmerisch erfolgreich ist, bietet für Unternehmen vielerlei Nutzenpotentiale. Verantwortungsvolle Führung ist nur dann wirksam, wenn die verantwortungsvoll Führenden andere überzeugen, ihnen zu folgen. Diese individuelle Überzeugungskraft setzt ein ausreichendes Maß an Selbstkenntnis auf Seiten der jeweiligen Führungskraft voraus. Ein weiterer Nutzen dieses Moduls für Unternehmen ist daher, dass die teilnehmende Führungskraft an Selbstkenntnis und damit an Wirksamkeit gewinnt.

### **Säule 3 – Multiplikatoren**

## Flankierende Multiplikatoren-Module „Nachhaltigkeits-Mentoren“

### WORUM GEHT'S?

Ergänzend entsteht eine Qualifizierung für Multiplikatoren und Change Agents. Darunter verstehen wir Menschen, die generell für den nachhaltigen Wandel begeistern, einzelne Personen als Mentoren auf dem Nachhaltigkeits-Weg begleiten oder ganze Gruppen im Veränderungsprozess unterstützen.