Nachhaltig Nachhaltig Sein

Maßanzug? Wirkt, wenn die Haltung passt

STEPS2FUTURE

Brigitte Pihulak & Frank Labitzke

Der *STEPS2FUTURE*-Newsletter

Inhalt

[Nachhaltige Nachhaltigkeit - das Prinzip der kleinen Schritte]
[Entwicklungsimpuls 1 - Der Smartcheck zur Nachhaltigkeit]
[Entwicklungsimpuls 2 - Haltung: Die Führung muss zum Ziel passen]
[Entwicklungsimpuls 3 - Sinnvolles Controlling von Nachhaltigkeit]
[Über uns]
[Impressum]

Diesmal geht es darum, wie Sie Nachhaltigkeitskonzepte passend und gleichzeitig wirksam für Ihre Organisation einführen und umsetzen können.

Wir wünschen Ihnen allen ein bereicherndes Lesen.

STEPS2FUTURE

***S**teps **T**owards **E**nvironmental **P**erformance and **S**ustainability*

Das Prinzip der kleinen Schritte, die die Richtung ändern

Um nicht missverstanden zu werden: Wir halten Nachhaltigkeit für eins DER zentralen Themen, um Unternehmen fit für die Gegenwart und die Zukunft zu machen.

Gleichzeitig beobachten wir, dass unter dem Label „Nachhaltigkeit" häufig versucht wird, über die reine Messung von Kenngrößen (die je nach System unterschiedlich heißen) einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, diesen im Unternehmen zu verteilen und dann Ziele für diese Nachhaltigkeits-Kenngrößens zu vereinbaren.

Diese kollidieren dann häufig mit anderen Zielen (Gewinnerzielung, Kostenreduktion, etc.) - und fallen, weil sich die Haltung der Verantwortlichen - von der Geschäftsführung bis zu den Mitarbeitenden eben nicht schlagartig ändert, bald wieder hinten runter oder erzeugen eine motivationshemmende kognitive Dissonanz.

Unser Ansatz für eine nachhaltige Nachhaltigkeitsstrategie ist ein anderer.

Wir sagen:

- Messung ist wichtig - darf aber nicht „von der Stange" sein, sondern muss auf Ihr Unternehmen zugeschnitten werden.
- Genauso wichtig ist, die dazugehörige Haltung und Einstellung der Mitarbeitenden aller Ebenen von Anfang an mit einzubeziehen. - Der beste Maßanzug wirkt nur, wenn er mit der passenden Haltung getragen wird.
- Um eine nachhaltige Entwicklung in Gang zu setzen, sind kleine Schritte, die die Richtung ändern (und zahlreiche Mitarbeitende mitnehmen) wesentlich wirksamer, als große Sprünge, die viele zurücklassen. Diese Schritte können z.B. im Rahmen eines Pilotprojektes geschehen.

Deshalb haben wir uns umgeschaut, mit wem wir unseren integralen Ansatz für eine gelebte Nachhaltigkeit für Sie zu einem nachhaltigen Nachhaltigkeitskonzept schnüren können. So gewährleisten wir einerseits, dass die wichtigen Standards im Nachhaltigkeitsbericht eingehalten werden. Gleichzeitig unterstützen wir Ihre Organisation in der Umsetzung nach dem Prinzip der kleinen und gangbaren Schritte.

- Instrumente
- Führung
- Verhalten
- Haltungen

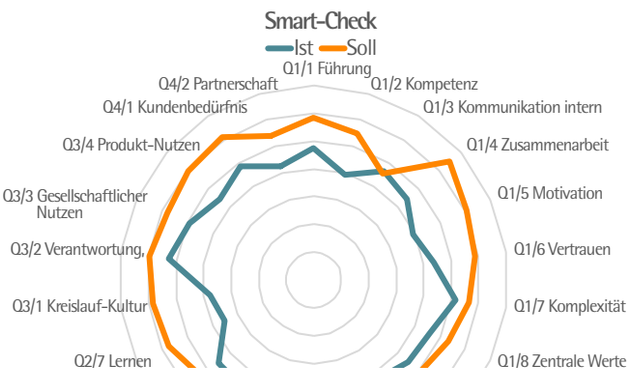
synchron entwickeln um eine nachhaltige Nachhaltigkeit zu erzeugen.

Was bedeutet das konkret?

Ehe Ihr ‚Unternehmensmassanzug designed und geschneidert werden kann - geht's zuerst an einen sogenannten „Body Check" – unseren SmartCheck zur Nachhaltigkeitsperformance Ihres Unternehmens oder eines Unternehmensbereiches.

Ihr Ergebnis:

- Überblick über den Nachhaltigkeitsstatus Ihres Unternehmens
- Auswertungen und Empfehlungen für erste wirksame Schritte in die Umsetzung
- Auswertungsworkshop, in dem wir gemeinsam mit Ihnen die weitere Strategie und Roadmap festlegen.



Das erleichtert Ihnen die Entscheidung, mit welcher Geschwindigkeit und Intensität Sie Ihre Nachhaltigkeitsperformance gestalten wollen. (gesetzliche Anforderungen und eigene Ziele). Mit uns gemeinsam bedeutet weitermachen:

Wir unterstützen Sie bei dieser Umsetzung hin zu einer (noch) nachhaltigeren Organisation.

Hebelpunkte und Herausforderungen

- Wir finden mit Ihnen gemeinsam die Hebelpunkte, um die wichtigen und richtigen Steps für Ihre Nachhaltigkeitsziele einzuleiten.
- Wir beziehen dabei von Anfang an die relevanten Stakeholder der betrachteten Organisationseinheit ein
- Wir achten darauf, das Richtige zur richtigen Zeit anzustoßen.

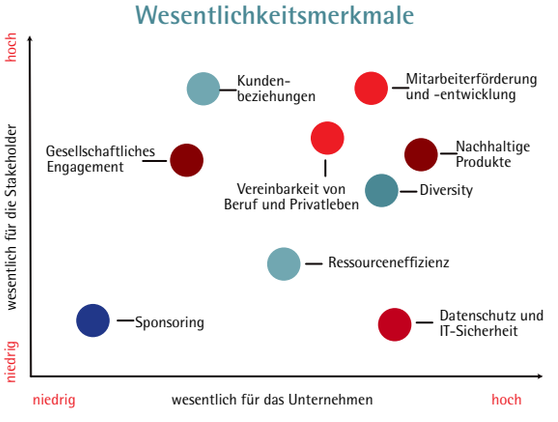
- Wir erarbeiten mit Ihnen ein für Sie passendes System für einen Nachhaltigkeitsbericht und ein Nachhaltigkeitscontrolling

Und selbstverständlich unterstützen wir Sie mit unserem KnowHow und unseren Ressourcen bei der Umsetzung:

Workshops, Coaching, Berichterstellung, Impulstrainings, Kreativtools, ...

Wir sind im für sie passenden Maß für Sie da!

Wesentlichkeitsmerkmale



Impuls 1

Der Smartcheck zur Nachhaltigkeit

- Führungsinstrument zum schnellen Start in Ihre nachhaltige Nachhaltigkeits-Strategie
- schneller Status
- Entwicklung einer Roadmap zur Steigerung der Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens

Wenn man sich auf einen neuen steinigen Weg begibt, ist ein Kompass im Gepäck von großem Nutzen. Man kennt es vom Bergwandern. Die gerade Strecke ist nicht immer der gangbarste Weg, man muss sich „vortasten" durch viele kleine Schritte. Der Smartcheck zeigt den erreichten Status und den gangbarsten Weg zum Gipfel auf.

Unser Smartcheck zur Nachhaltigkeit ermöglicht

- Überblick über den Nachhaltigkeitsstatus Ihres Unternehmens
- Auswertungen und Empfehlungen für erste wirksame Schritte in die Umsetzung
- Einbeziehung interner Stakeholder, um die weitere Strategie und Roadmap festlegen.

Die Durchführung dauert zwischen ca. zwei und acht Wochen.

Unser strukturierter Smartcheck bildet durch drei logisch abgestimmte Bausteine mit jeweils mehreren Steps einen Prozess zur zielgerechten Nachhaltigkeitsperformance.

Baustein 1 - Nachhaltigkeitsstatus - Überblick:

„Nachhaltige Nachhaltigkeit"?

Step 1: Zielabstimmung und Briefing mit der Unternehmensleitung und dem Nachhaltigkeitsmanagement

Step 2: Befragung und/oder einem halbtägigen Workshop zur Statusermittlung der Nachhaltigkeit im Unternehmen oder Unternehmensbereich.

Step 3: Wir werten für Sie die Ergebnisse mundgerecht für den Status aus.

FAKT: Durch die Befragung entsteht eine Dynamik in Ihrer Organisation, die Nachhaltigkeitsthemen bei allen Beteiligten stärker in den Fokus rückt.

Baustein 2 - Auswertung und Empfehlungen:

Step 4: *STEPS2FUTURE*-Workshop mit der Unternehmensleitung und dem Nachhaltigkeitsmanagement. Ergebnispräsentation & Impulsdiskussion

Step 5: Das Leitungsteam diskutiert Strategien und erste wirksame Schritte in die Umsetzung.

FAKT: Mithilfe der *STEPS2FUTURE*-Methodik gestalten wir gemeinsam mit Ihnen erste Schritte in eine maßgeschneiderte Nachhaltigkeit.

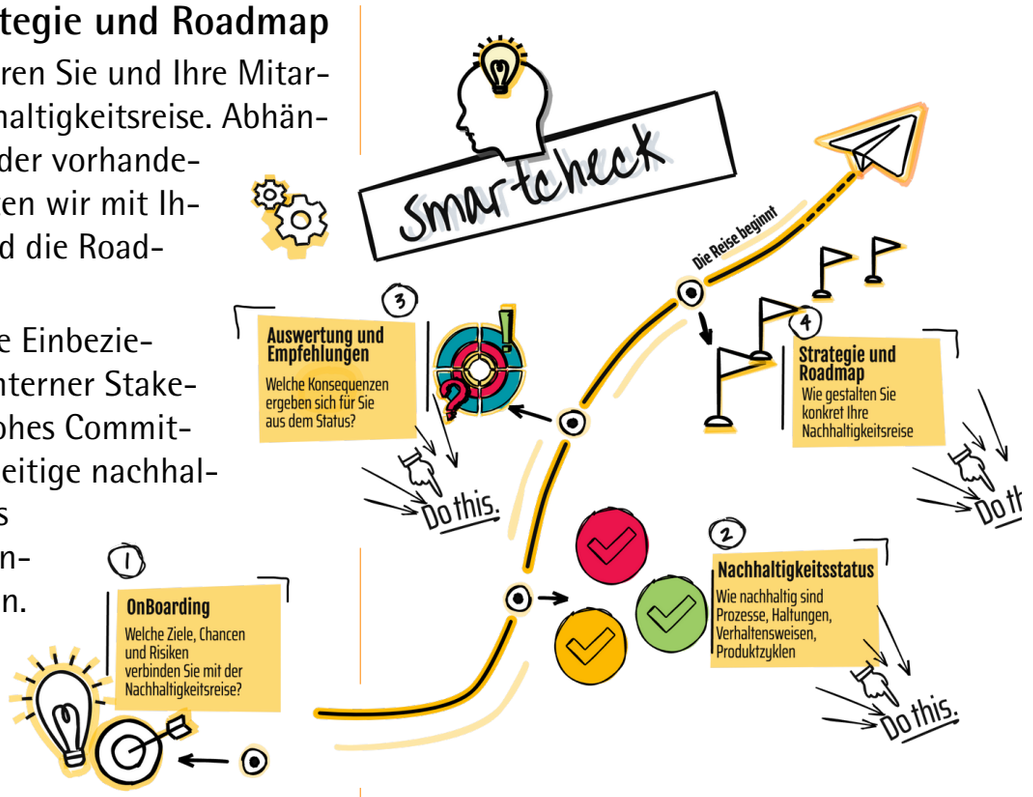
Impuls 1

Der Smartcheck zur Nachhaltigkeit

Baustein 3 - Strategie und Roadmap

Step 6: Wir präparieren Sie und Ihre Mitarbeiter für Ihre Nachhaltigkeitsreise. Abhängig vom Status und der vorhandenen Dynamik gestalten wir mit Ihnen die Strategie und die Roadmap.

FAKT: Die frühzeitige Einbeziehung wesentlicher interner Stakeholder fördert ein hohes Commitment und eine frühzeitige nachhaltige Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens auf allen Ebenen.



Fazit:

Nachhaltigkeit ist nicht nur eine abstrakte Zahl bzw. eine Ansammlung von Kenngrößen!

Nutzen Sie den Smart-Check für die Erkundung Ihrer individuellen Möglichkeiten, aktiv die Nachhaltigkeit Ihres Unternehmens voranzubringen.

Nutzen Sie die Chancen des *STEPS2FUTURE*-Ansatzes mit zielgerichteten Hebeln Ihre Strategie zu Ihrer Nachhaltigkeit nicht nur zu entwickeln, sondern auch wirksam auf die Straße zu bringen.

Integrale Entwicklung von Nachhaltigkeit bedeutet für uns:

- Hohe betriebliche Autonomie fördern
- Net Zero CO_2 – Klimaneutralität
- Zirkularität – Denken in Kreisprozessen
  z.B. bei der Müllvermeidung die Beziehungen zwischen Individuum – Betrieb - Gesellschaft zu berücksichtigen
- Auch die Wechselwirkungen zwischen Haltung - Verhalten - Prozesstreue - Motivation - Stress in die Umsetzung einzubeziehen
- ...

Wir freuen uns auf Sie! Und Ihr Unternehmen!

Impuls 2

Haltung – unterschiedliche Führungsprinzipien

Wie Ihr Führungsstil zur gelingenden Nachhaltigkeit beiträgt

- Der unverstandene Nachhaltigkeitsmanager
- Nachhaltiges Führen fördert Eigenständigkeit
- Nachhaltiges Führen fängt bei sich selbst an

Das Drama des unverstandenen Nachhaltigkeitsmanagers

In unserer Beratungspraxis erleben wir häufig, dass Führungskräfte, Mitarbeiter, Berater, Kunden sich jeweils gegenseitig unverstanden fühlen. Das liegt für gewöhnlich nicht daran, dass die Beteiligten etwa kein Deutsch sprechen würden.

Wesentliches Merkmal der oft sehr kostspieligen Verknotungen ist, dass die Kommunikation und gedachten Maßnahmen von sehr unterschiedlichen Paradigmen ausgehen, was den Beteiligten natürlich so nicht bewusst ist. Sie erleben nur ein gegenseitiges: «Der versteht mich nicht.»

Für sich genommen sehr sinnvolle Maßnahmen, wie die Festlegung von Nachhaltigkeits-Kenngrößen, Agilität als Führungskonzept, Schulungen, Änderungen der Organisationsstruktur, Prozessänderungen und vieles mehr produzieren nicht den gewünschten Erfolg; manchmal verpuffen sie scheinbar wirkungslos bzw. scheitern spektakulär.

Befragt man hinterher oder auch währenddessen die Beteiligten, so hört man viel Frustration und Ärger. Auf allen Seiten.

Gerade die Verantwortlichen fühlen sich häufig missverstanden in ihren Absichten.

Gleichzeitig gibt es auch viele Beispiele für gelungene Veränderungsprojekte in unterschiedlichen Kontexten. Was unterscheidet die einen von den anderen?

Unterschiedliche Grundhaltungen führen zu sehr verschiedenen Verhaltensweisen

Ein wichtiger Einflussfaktor für erfolgreiche Transformationen liegt in der zugrundeliegenden Haltung der beteiligten Führungskräfte.

Stellen wir uns eine (gute) Führungskraft vor, die aus Erfahrung und Überzeugung darauf geeicht ist:

- Fehler ausmerzen
- Die Führungskraft ist der beste Experte im Team
- Konflikte stören den reibungslosen Ablauf

Eine Führungskraft, die diesen inneren Paradigmen folgt, regelt sehr klar, wer was in welchem Umfang entscheiden darf. In der

Impuls 2

Haltung - unterschiedliche Führungsprinzipien

Regel gibt es klar definierte Entscheidungswege und Entscheidungsverfahren. Wenn jemand diese verläßt, dann ist das ausschließlich die Führungskraft. Fehlverhalten wird schnell angesprochen und oft auch sanktioniert. Konflikte werden formal gelöst, gerne per Entscheidung der Führungskraft oder über das Befolgen eines Regelwerks, „Befindlichkeiten" haben wenig bis keinen Platz.

Um es klar zu sagen: Für diese Haltung und das daraus resultierende Verhalten gibt es gute Gründe und auch Beispiele, warum das in der jeweiligen Situation genau so notwenig war oder ist.

Gleichzeitig gilt: Diese Haltung ist Gift für erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement.

Damit alle Mitarbeitenden ihren Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten können, muss die Führung

- Fehlerkultur fördern
- Kreativität fördern
- Entscheidungskompetenz beim Einzelnen fördern und fordern
- Kooperation vorleben und fördern. Unterschiedliche Meinungen sind bereichernd - und kein Hemmnis.

Das fordert oft der Führungscrew einiges ab. Es genügt ja eben nicht, diese Zeilen zu lesen, innerlich zu nicken und schon verhält sich ein Mensch anders. Im Gegenteil, weil ja die bisherigen Verhaltensweisen aus Glaubenssätzen (z.B.: „Was man nicht selber macht, wird nichts") herrühren, regt sich innerer Widerstand, oft getrieben von der Sorge vor negativen Folgen, also durchaus auch aus Verantwortungsbewusstsein.

Weshalb sich das Verhalten dann eben doch nicht ändert.

Und jetzt beginnt oft ein negativer Kreislauf:

- Werte, Einstellungen, Rollenverständnis und/oder Verhalten von Mitarbeitenden und Führungskräften kollidieren mit den neuen Prozessen und Strukturen. (Der MA müsste eine Entscheidung eigenständig treffen - erlebt aber, dass sein Chef sowieso alles bis ins kleinste nachkontrolliert).
- einzelne Bereiche der Organisation richten sich in ihren Denk- und Handlungsparadigmen unterschiedlich aus (im einen Bereich werden Fehler als Beweis für Innovationsfreude gesehen - im Nachbarbereich scharf sanktioniert).

Die daraus resultierenden Verknotungen und Reibungsverluste werden als Folge der Transition (Nachhaltigkeitsmanagement) wahrgenommen und deshalb das Ziel ständig in Frage gestellt. Das führt dazu, dass die Führung restriktiver durchgreift, schließlich hat man ja ein Ziel - und Verhalten und Prozesse driften noch weiter auseinander, was dazu führt ... Sie ahnen, wie es weitergeht.

Deshalb sagen wir: Erfolgreiche Nachhaltigkeitsprojekte setzen den Hebel von Beginn an auch bei der Grundhaltung und beim Verhalten der Führungskräfte an.

- Alle Maßnahmen werden daraufhin überprüft, welches Führungsverhalten sie erfordern und fördern.
- Führungskräfte werden von Beginn an in Ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt
- Gerade auch die Geschäftsführung reflektiert sich selbst - und ist bereit, sich zu ändern
- Es wird bei allen Maßnahmen darauf fokussiert, die für erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement erforderliche Haltung zu stärken.

Impuls 3

Sinnvolles Controlling von Nachhaltigkeit

Wie aus einer Vision Realität wird

- Nachhaltige Geschäftsmodelle
- Standards für Nachhaltigkeitscontrolling
- Nachhaltige Unternehmen performen besser

Die Vision in einer besseren Welt zu leben, tragen wir alle in uns. Durch den immer stärkeren Fokus auf die Klimatransformation wird diese Vision zwingend notwendig. Wir müssen einsehen, dass die Ressourcen auf der Erde begrenzt sind. Ständiges Wachstum ist nicht mehr der globale Lösungsweg für höheren Lebensstandard. Wir brauchen also neue Geschäftsmodelle, die unter anderen bzw. aktuelleren Voraussetzungen wirken können.

Zukünftig müssen die gefertigten Produkte (Dienstleistungen) so gestaltet werden, dass eine Zirkularität gewährleistet ist. Nachhaltige Produkte haben einen längeren Lebenszyklus, bis sie entsorgt werden müssen. Das Rohmaterial müsste dann zurück in den Wirtschaftskreislauf gehen. Eine klimaschonende Produktion ist eine Voraussetzung für solche innovativen Produkte. Um diesen Prozess schnell und erfolgreich umzusetzen ist ein begleitendes Nachhaltigkeitscontrolling erforderlich. Dabei werden nicht nur die wirtschaftlichen Aspekte, wie im klassischen Controlling, berücksichtigt, sondern auch Umwelt- und Sozialindikatoren wie beispielsweise Energieverbrauch und Arbeitszeit.

Für die Implementierung eines Nachhaltigkeitscontrollings kann man auf mehrere nationale und internationale Regularien zurückgreifen. Die wichtigsten sind:

- SDG – Sustainability Development Goals der UN
- GRI – Global Reporting Initative
- DNK – Deutscher Nachhaltigkeitskodex (Mittelstand)

Vorab sollten die Unternehmen sich Zeit nehmen, die für sie wesentlichen Themen der Nachhaltigkeit festzulegen und sich auf diese Themen konzentrieren. Daraus sollten dann sinnvolle messbare Indikatoren definiert werden und ebenso sinnvolle Steuerungs-KPIs.

Nachhaltigkeitscontrolling ergibt nur Sinn, wenn es in den üblichen (in der Regel vorhandenen) Controllingprozess Plan => Do => Check => Act eingebunden ist.

- Plan – Messbare Ziele definieren
- Do – Maßnahmen festlegen und umsetzen
- Check – Regelmäßige Zielerreichbarkeit kontrollieren
- Act – Ergänzung von weiteren Lenkungsmaßnahmen – Neue Ziele definieren

Impuls 3

Sinnvolles Controlling von Nachhaltigkeit

Dieser Prozess der kontinuierlichen Verbesserung der Nachhaltigkeit ist ein notwendiges Werkzeug, um auf die zukünftigen gesetzlichen Anforderungen seitens EU (EU-Taxonomie und Green-Deal) und Bund (Lieferkettengesetz) vorbereitet zu sein.

Es gibt viele Beispiele, dass nachhaltige Unternehmen besser da stehen als die „Konventionellen". Dieser Transformationsprozess muss bei allen Unternehmen beschleunigt werden. Nur die „anpassungsfähigen und flexible Betriebe" können sich auf dem zukünftigen Markt behaupten. Wichtige Zielsetzungen bei solchen Unternehmen sind u.a.:

- Weitgehendste energetische Autarkie – (Eigenproduktion von Strom)
- Net Zero CO2-Ausstoss - Klimaneutralität
- Zirkularität und Müllvermeidung
- Attraktiver Arbeitsgeber

Das 17. Ziel der SDGs (Sustainability Development Goals der UN) heißt „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele".

Unsere Vision ist in einer nachhaltigen Welt zu leben. Schon im Jahr 1972 hat der Club of Rome darauf hingewiesen und seit 1987 ist Nachhaltigkeit durch den Brundtland-Bericht ein klarer und eindeutiger Begriff. Für solche Gedanken hat man in der Wirtschaft inzwischen Verständnis. Die Produkte und Prozesse müssen nachhaltiger gestaltet werden und mit begleitendem Controlling „im Blick" gehalten werden.

Es ist anzunehmen, dass sowohl Controlling als auch Berichtswesen in Umfang und Aufwand zunehmen werden. Starten Sie diesen Prozess lieber heute als morgen. Die Daten, die sie dabei sammeln sind auch eine Grundlage für Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen.

Kenngrößen für unseren Nachhaltigkeitsansatz

STEPS: Schritt für Schritt - Fehlerkultur - Die Umsetzung im Blick

Fußabdruck: Eine nachhaltige Welt – Ressourcennutzung i.S. von Club of Rome und Brundland-Report – Klimaneutralität – Net Zero CO_2 – Erderwärmung aufgehalten

Unternehmensziele: Haltung hin zu nachhaltigen Produkten und Prozessen - Menschen mitnehmen und beteiligen - gesellschaftliche Verantwortung

Transformation: Ökologische, ökonomische und soziale Aspekte – Nutzen bestehender Regularien (SDG, GRI oder DNK) – Veränderung des CO_2 -Fussabdrucks – Doppelte Wesentlichkeit

Umsetzung: Obligatorisch begleitendes Controlling - Messung der Nachhaltigkeits-Indikatoren => Plan=>Do=>Check=>Act - Haltung, Verhalten, Prozesse und Methoden ausrichten

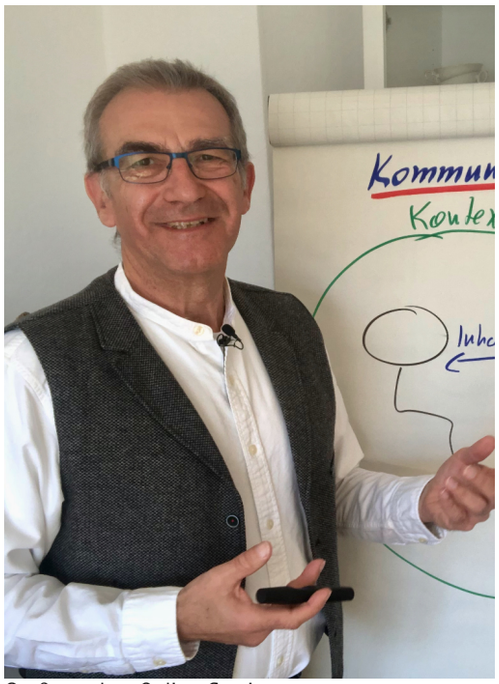
Resilienz: Autarke Betriebe – Zirkularität – Müllvermeidung – für Individuum, Betriebe, Gesellschaft - Führungs- und Entscheidungskultur

Effektivität: Netzwerke – Kräfte Bündeln – Komplexität berücksichtigen – Experten zu Rate ziehen

STEPS2FUTURE
Auftrieb für Ihre Unternehmensentwicklung

Drei wesentliche Leitsätze

- Zusätzliche Schritte in Richtung Nutzung und Erzeugung erneuerbarer Ressourcen.
- Allem voran: Der integrale Wille die Prozesse gemeinsam und divers zu gestalten.
- Balance zwischen Stabilität und Wandel auch unter sich immer schneller wandelnden Randbedingungen.



Gruß aus dem Online-Seminarraum

Frank Labitzke

Frank Labitzke begleitet seit knapp 30 Jahren Menschen, Teams und Organisationen auf Ihrem Weg zu mehr Wirksamkeit in einem gedeihlichen Miteinander.

Sein Fokus liegt dabei sowohl auf der zwischenmenschlichen Ebene als auch auf dem Handling komplexer Zusammenhänge

Als studierter Biologe, hat er neben Aus- und Fortbildungen in Transaktionsanalyse, Systemischer Therapie und Organisationsentwicklung auch eine Mediationsausbildung genossen. Er bildet Trainer, Coaches und Mediatoren aus.

Frank Labitzke begleitet in diesen sehr dynamischen Zeiten alle seine Kunden sowohl in Deutschland, als auch international in der Mediation und im Coaching weiterhin auch auf virtuellem Wege:

- Sehr klar in der Wahrnehmung bleiben - auch im virtuellen Raum
- Transformation funktioniert, wenn Haltung, Handeln, Prozesse und Methoden zueinander passen
- Wertschätzung - neu erfahren und sich auf Bedürfnisse einstellen
- Steigende Komplexität handhaben - oft führen mehrere Wege ans Ziel
- Den Blick für unerwartete Chancen und Risiken entwickeln

Gruß aus dem homeoffice

Brigitte Pihulak

hat in mehr als 100 Projekten Unternehmen und Unternehmern zum Erfolg verholfen. Meist im Umfeld des Innovations- und Projektmanagements, sowie der System- und Vertriebs-Entwicklung.

Als promovierte Ingenieurin in den Fachgebieten Systems Engineering und Elektrotechnik, hat sie mehr als 20 Jahre Industrieerfahrung in der Entwicklung und Umsetzung von Strategien.

Brigitte Pihulak begleitet in diesen sehr dynamischen Zeiten Unternehmen in Deutschland und international, in Fragen zu Produkten, Innovationen und deren Vermarktung u.a. im Bereich der Energieeffizienz an Gebäuden, zur Elektromobilität, im Health/Diagnose-Bereich (Covid-19):

- individuelle Chancen aufzeigen und entwickeln
- situatives Eingrenzen von Handlungsfeldern
- systematisches Ausleuchten möglicher Alternativen
- Transparenz zu Randbedingungen herstellen
- Voraussetzungen mit Ihnen und dem Unternehmen schaffen für den nächsten Schritt

Gruß aus dem Büro

Frode Hobbelhagen

war in seinem ganzen Berufsleben im Controlling und Unternehmenssteuerung unterwegs. Bei seinen vielseitigen Projekten und Aufgaben ging es immer um Zahlen, insbesondere Zahlen mit einem Eurozeichen hintendran.

Als ausgebildeter Diplom Kaufmann hat er schon an der Universität von „Grenzen des Wachstum“ und Club of Rome gehört. Deshalb war es für ihn eine natürliche Entwicklung der Begriff „Controlling“ auf „Nachhaltigkeitscontrolling“ mit ökologischen und sozialen Aspekten zu erweitern, um neuen und zukünftigen unternehmerischen Anforderungen gerecht zu werden. Als gebürtiger Norweger weiß er um die Möglichkeit einer wirksamen Umsetzung von Projekten zur Nachhaltigkeitssteigerung. Skandinavien ist seit langem unaufgeregter Vorreiter in Sachen konkreter Projekte zum Thema Nachhaltigkeit.

- Unternehmerische Verantwortung verstärken
- Sinnvolle Steuerungsgrößen entwickeln
- Indikatoren messen ist ein Ansporn zum Besserwerden
- Fokus auf das Wesentlichste legen
- Schonend und sparsam mit Ressourcen umzugehen.

© Brigitte Pihulak & Frank Labitzke

VAYU Personalberatung
Karl-Friedrich-Rumpp-Str. 19
72622 Nürtingen

info@vayu-personalberatung.com
www.vayu-personalberatung.com

ePunkte
Säntisstr. 26
88045 Friedrichshhafen

f.labitzke@epunkte.de
www.epunkte.de

Bildnachweise

Titel und Seite 3: Haltung: Leonie Heimpel

Seite 3,4: Step by Step, Frank Labitzke

Seite 4: Ergebnisdarstellung SmartCheck vayu und ePunkte, Hebelpunkte ePunkte, Wesentlichkeitsranking Frode Hobbelhagen
Seite 5: Wege zur Nachhaltigkeit, vayu photography

Seite 7: Boss-Leader, Adobe Stock

Seite 9: Mischpult: Adobe Stock

Seite 10: SDGs: Adobe Stock

Seite 11: Vertical Gardening, Adobe Stock

Seite 12:,13 Portraits: Selfie, comunddesign Rüdiger Schulze & Selfie

Seite 15: Blick vom Garten des Otto-Dix-Museums, Frank Labitzke

Alles hat seine Zeit!

Es war ein schöner Vormittag

Es war ein solcher Vormittag,
wo man die Fische singen hörte;
kein Lüftchen lief, kein Stimmchen störte,
kein Wellchen wölbte sich zum Schlag.

Nur sie, die Fische, brachen leis
der weit und breiten Stille Siegel
und sangen millionenweis'
dicht unter dem durchsonnten Spiegel.

(Christian Morgenstern)

Sprechen Sie mit uns über Ihre Vorhaben – Wir freuen uns auf Sie!