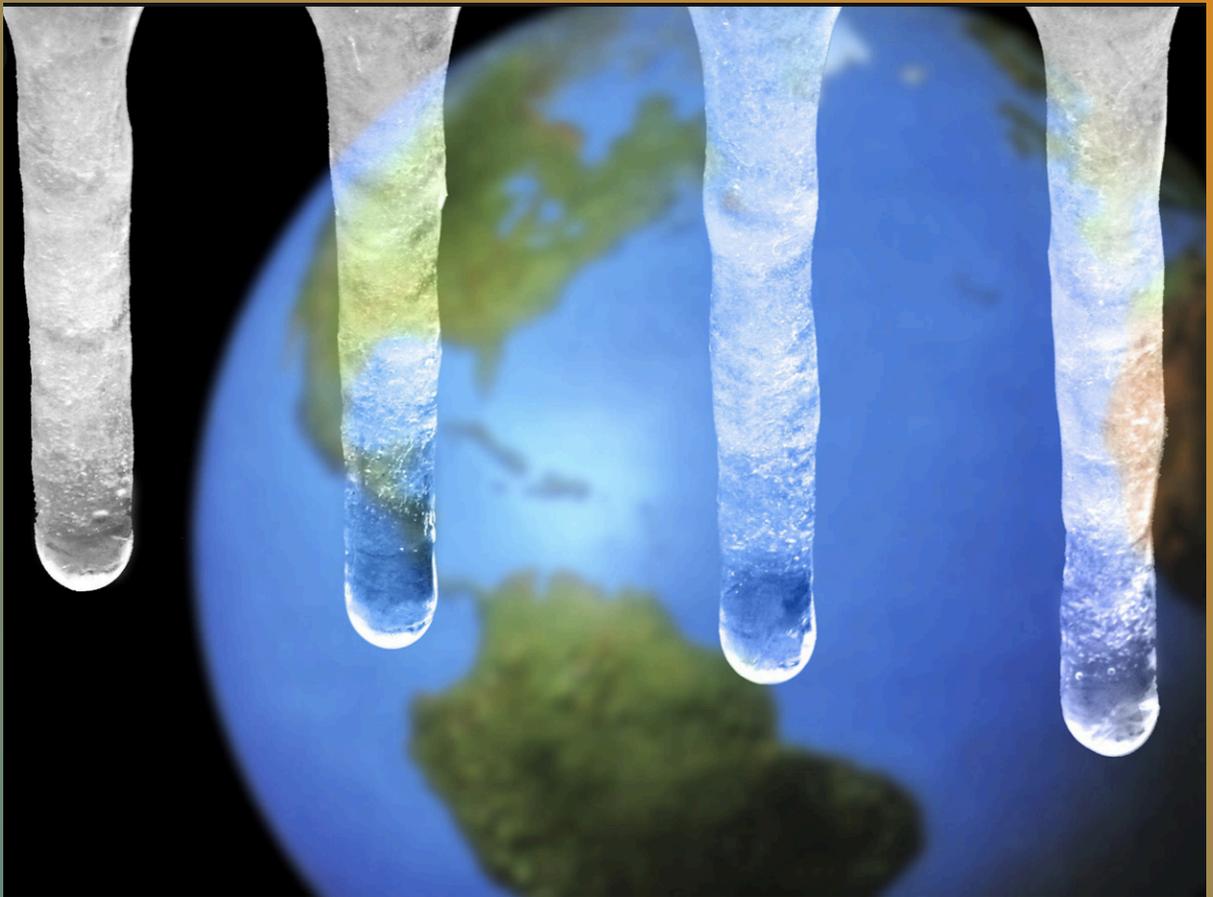


Nachhaltig Nachhaltig Sein



Alles richtig gemacht –
und jetzt?

STEPS2FUTURE

Brigitte Pihulak & Frank Labitzke

Der **STEPS2FUTURE**-Newsletter

Inhalt

[Nachhaltige Nachhaltigkeit - das Prinzip der kleinen Schritte](#)

[Entwicklungsimpuls 1 - Der erste Schritt des SmartChecks zur](#)

[Nachhaltigkeit ist gemacht - Herzlich Willkommen!?](#)

[Entwicklungsimpuls 2 - Und jetzt - Was hat es gebracht?](#)

[Entwicklungsimpuls 3 - Sinnvolles Controlling von Nachhaltigkeit](#)

[Über uns](#)

[Impressum](#)

Den SmartCheck haben Sie für Ihr Unternehmen gemacht.

Und nun - Monate später - was hat es gebracht?



Impuls 1

Baustein 1 des Smartchecks zur Nachhaltigkeit ist gemacht – Herzlich willkommen!



- j Unternehmen und Unternehmer:innen die auch in schwierigen Zeiten vorangehen sind bei uns herzlich willkommen
- j Nichts ist so gut – ausser man tut es!
- j Die Entwicklung erster Schritte Ihrer individuellen Roadmap zur Steigerung der Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens ist erfolgt.

Wenn man sich auf einen neuen steinigem 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 gibt Hinweise für den gangbarsten Weg zum Gipfel.

Unser Smartcheck zur Nachhaltigkeit ermöglicht

- j Überblick über den Nachhaltigkeitsstatus Ihres Unternehmens
- j Auswertungen und Empfehlungen für erste wirksame Schritte in die Umsetzung
- j 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 entstand eine Dynamik in Ihrer Organisation, die Nachhaltigkeitsthemen bei allen Beteiligten stärker in den Fokus gerückt hat.

UND JETZT! Baustein 2 – Auswertung und Empfehlungen:

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

Step 5: Das Leitungsteam wird nun Strategien und erste wirksame Schritte in die Umsetzung diskutieren.

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

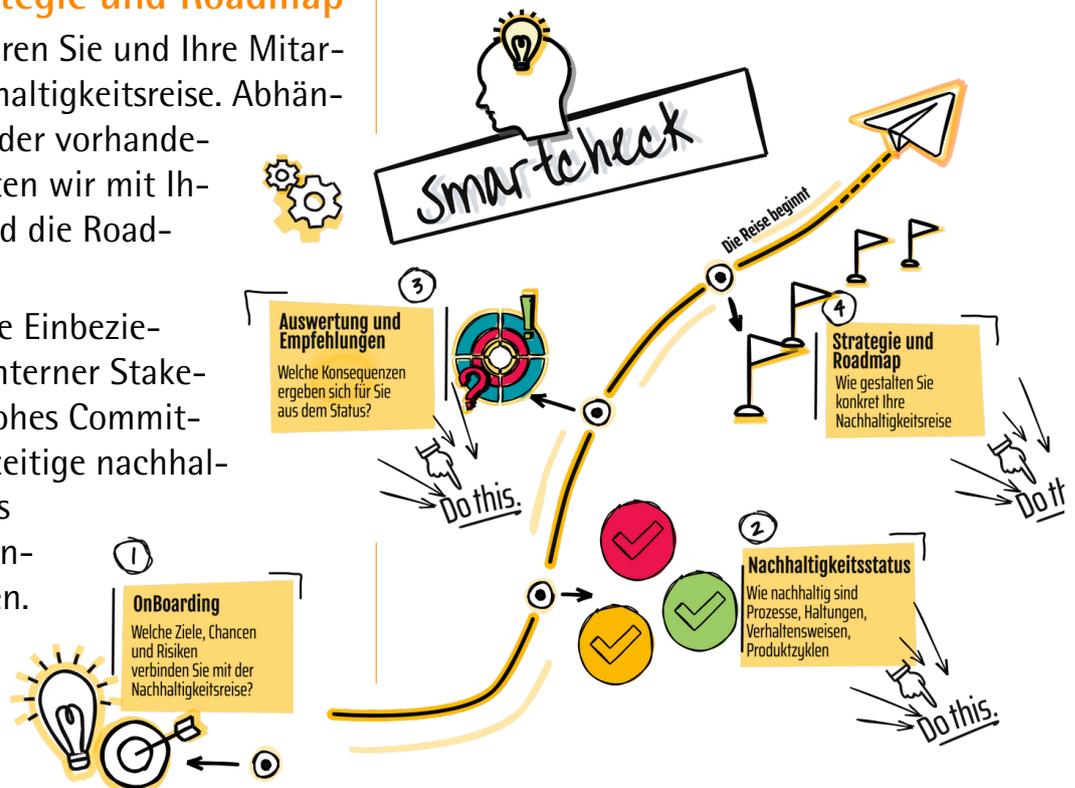
Impuls 1

Baustein 2 und 3 des Smartchecks 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 **IHREN** 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:

- j Hohe betriebliche Autonomie fördern
- j Net Zero CO₂ – Klimaneutralität
- j Zirkularität – Denken in Kreisprozessen
z.B. bei der Müllvermeidung die Beziehungen zwischen Individuum – Betrieb – Gesellschaft zu berücksichtigen
- j Auch die Wechselwirkungen zwischen Haltung – Verhalten – Prozesstreue – Motivation – Stress in die Umsetzung einzubeziehen
- j ...

Wir freuen uns auf Sie! Und Ihr Unternehmen!

Impuls 2

Und jetzt – was hat es gebracht?



Einige unserer Mandanten haben sich auf den Weg gemacht, ihre SmartChecks erstellt und erste Schritte in Sachen Nachhaltigkeit gemacht. Mit dieser Einschätzung ist ein erster Einblick in das Unternehmen entstanden in Sachen Nachhaltigkeit. Aber was hat es gebracht, ausser investierter Zeit, Mühen und Ausgaben?

Halten Sie nun einen Leitfaden in der Hand, welcher Ihnen in Ihrer individuellen Situation hilft 'Step by Step' weiter in der Umsetzung Ihrer Handlungsfelder voran zu gehen?

Halten Sie nun einen Leitfaden in der Hand, welcher Ihnen in Ihrer individuellen Situation hilft 'Step by Step' weiter in der Umsetzung Ihrer Handlungsfelder voran zu gehen?

Lassen Sie uns ein, zwei Umsetzungsbeispiele betrachten:

Greifen wir zwei Sustainability Development Goals (SDG's) heraus:

- j 7 Bezahlbare und Saubere Energien
- j 11 Nachhaltige Städte und Gemeinden

Unsere Unternehmensbeispiele haben eine nachhaltige Entwicklung in Gang gesetzt. Erste kleine Schritte im Rahmen eines Pilotprojektes sind geschehen. Erste E-Fahrzeuge sind beschafft, erste Ladestationen errichtet. Kunden, Mitarbeiter und Führungskräfte können diese nutzen. Die zuständigen Städte und Gemeinden haben diese Entwicklung gefördert.

Im Verlauf des Jahres 2022 war die Errichtung derartiger Infrastrukturen zur Förderung der E-Mobilität für Unternehmen mit einer Reihe von Hürden versehen. Die Beschaffung jeglicher Komponenten eine zeitliche und finanzielle Herausforderung, Das Einhalten von Förderfristen stand dem komplett gegenüber. Die Finanzierung, oft auch Nachfinanzierung bereits unter stark erhöhten Finanzierungskosten. Und schließlich die horrend gestiegenen allgemeinen Energie- und Wärmekosten des gesamten Betriebes – ein nicht vorhersehbares Risiko.



- j Was haben diese Maßnahmen den Unternehmen in diesen Zeiten gebracht?
- j Konnte der Handlungsspielraum ausgeschöpft werden?
- j Wie fühlen sich diese ersten Schritte in Richtung SDG's an?
- j Lessons Learned und eingenommene Haltung des Unternehmens?

Konkret!?

Die angestrebten Maßnahmen sind teilweise umgesetzt.

- j Die E-Ladestationen sind errichtet, erste E-Mobile können geladen werden. Aktuell sind aus gegebenem Anlässen sehr hohe Energiekosten auf das Unternehmen hinzu gekommen.
- j Die eigene Erzeugung erneuerbarer Energien konnte noch nicht umgesetzt werden.

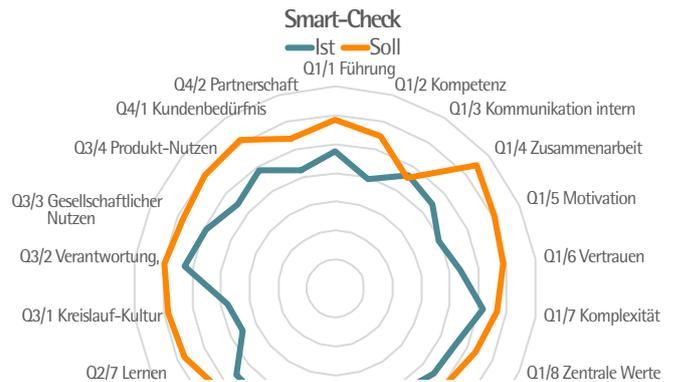
Das Prinzip der kleinen Schritte, die die Richtung ändern



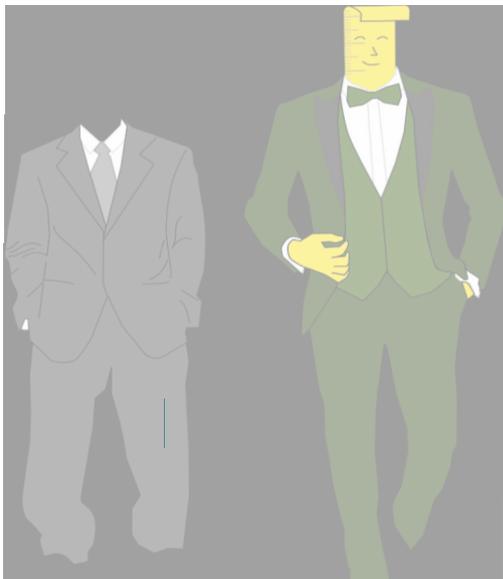
- j Der Handlungsspielraum konnte nicht ausgeschöpft werden. Die allgemeinen Kostensteigerungen für Energie, durch die Inflation und bisherige Finanzierungen von Investitionen erlauben derzeit keine weiteren Investitionen.
- j Im Unternehmen ist deutliche Ernüchterung eingetreten hinsichtlich der Erkenntnis 'Alles richtig gemacht - aber andere Effekte überstrahlen den gewünschten Effekt'

Das Pilotprojekt macht sich gut in der Nachhaltigkeits-Kommunikation und im -Reporting - das war's!

War's das wirklich? Jetzt erst einmal inne halten und abwarten? Oder 'Step by Step' einen weiteren Schritt in ungewisses Terrain wagen? Gerne unterstützen wir Sie nun Ihre weiteren Optionen zu erkunden (gesetzliche Anforderungen und eigene Ziele). Mit uns gemeinsam bedeutet Weitermachen:



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

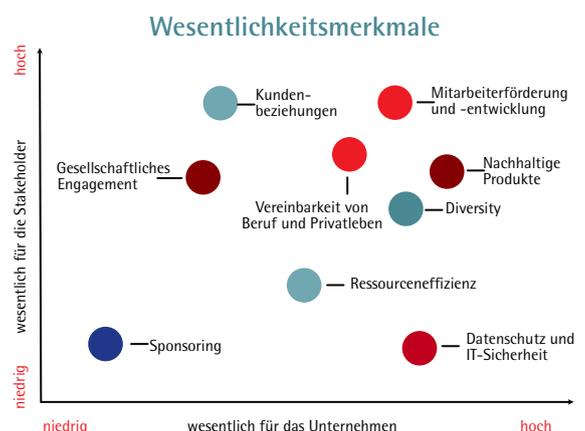


- j Mentale Klarheit wieder herstellen!
- j Methodisch Handlungsfelder erkennen!
- j Reflexion bieten und mit Ängsten umgehen!
- j Wieder ins Handeln kommen!

j Wir erarbeiten mit Ihnen ein für Sie passendes System Ihrer nachhaltigen Nachhaltigkeit. 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!



Wie Ihr Führungsstil zur gelingenden Nachhaltigkeit beiträgt



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

Das Drama des unverstandenen Nachhaltigkeitsmanagers

Sie können sich sicher gut vorstellen, dass in unseren beiden Unternehmensbeispielen der Nachhaltigkeitsmanager:in vor einer sehr schwierigen Aufgabe steht.

Auf die Frage 'Was hat's gebracht? Steht die Antwort «Außer Spesen nicht gewesen» im Raum.

Für sich genommen sehr sinnvolle Maßnahmen, wie die Festlegung von Nachhaltigkeits-Kenngrößen, Agilität als Führungskonzept, Schulungen, Änderungen der Organisationsstruktur, Prozessänderungen und vieles mehr haben aktuell nicht den gewünschten Erfolg gebracht;

Befragt man die Beteiligten, so hört man viel Frustration und Ärger. Auf allen Seiten.

An dieser Stelle erweitern wir unsere Unternehmens-Beispiele hin zu zwei Bäckerei-Betrieben, die einen ähnlichen Ansatz bereits einige Jahre zuvor beschritten haben. Was unterscheidet die einen von den anderen?

Nachhaltiges Führen fängt bei sich selbst an

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

In den beiden erweiterten Beispielen:

- j Mit dem eigenen (guten) Beispiel voran gehen: Anstatt des bisher genutzten Geschäftsfahrzeugs, ein SUV - Umstieg auf Fahrrad, E-Bike und E-Mobil
- j Auslieferung der Backwaren mit dem E-Mobil
- j Betrieb der Backstube in energie günstigen Zeitfenstern, Reduktion der Raumtemperatur während der Backzeiten
- j Angebot AZUBI-freundlicher Arbeitszeiten
- j Reduktion des Angebots - weniger, dafür mehr Qualität und regionale Lieferkette

Die beiden Bäckerei-Betriebe haben regen Zulauf ihrer Kunden, zufriedene Mitarbeiter:innen und eine Energiebilanz, die sich sehen lassen kann.

Impuls 3

Haltung – unterschiedliche Führungsprinzipien

Nachhaltiges Führen fördert Eigenständigkeit

Unsere Beispiele der Bäckerei-Betriebe zeigen

- j Die Kreativität der Mitarbeiter:innen, der Teams und der Führung war willkommen
- j Entscheidungskompetenz bei jedem Einzelnen wurde gefördert und gefordert
- j Fehler werden gemacht, daraus lernen!
- j Kooperation vorleben und fördern. Unterschiedliche Meinungen sind bereichernd – und kein Hemmnis.

Das forderte der Führungscrowd einiges ab. Es genügt ja eben nicht, diese Zeilen zu lesen, innerlich zu nicken und schon verhält sich ein Mensch und der Betrieb anders. Im Gegenteil, sobald erste Veränderungen beginnen zu greifen, regt sich innerer Widerstand, oft getrieben von der Sorge vor negativen Folgen, welche sich oftmals dann sogar eingestellt haben.

Kunden fragen nach dem Vollsortiment, Mitarbeiter:innen ist es zu kühl in der Backstube, die Nutzung des E-Mobils erfordert mehr Sorgsamkeit mit dessen Reichweite, etc.

Hier beginnt nun oft ein negativer Kreislauf:

- j 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).
- j Einzelne Bereiche der Betriebe richten sich in ihren Denk- und Handlungsparadigmen unterschiedlich aus (im einen Bereich werden Fehler als Beweis für Initiative und Kreativität 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. Dies wiederum führt meist dazu, dass die einzelnen Bereiche sich eher auf Ihre Kompetenzen zurückziehen und die Führung sich bestätigt sieht noch restriktiver durchzugreifen, schließlich hat man ja ein Ziel. Verhalten und Abläufe im Unternehmen driften nun 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.

- j Alle Maßnahmen werden daraufhin überprüft, welches Führungsverhalten sie erfordern und fördern.
- j Führungsverhalten wird von Beginn an bei der persönlichen Entwicklung unterstützt.

- j Gerade auch die Geschäftsführung reflektiert sich selbst – und ist dann erst in der Lage, aus den Erkenntnissen die entscheidenden Maßnahmen abzuleiten.
- j Bei allen Maßnahmen wird darauf fokussiert, die erforderliche Haltung zu stärken für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement.

In vielen Jahren und Kundenprojekten haben wir diese Kreisläufe immer wieder transparent gemacht und unseren Kunden dazu verholfen nachhaltig an Verhalten und somit der Entwicklung des Unternehmens zu arbeiten.

Wie aus einer Vision Realität wird



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.

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

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

- j SDG – Sustainability Development Goals der UN
- j GRI – Global Reporting Initiative
- j 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.

- j Plan – Messbare Ziele definieren
- j Do – Maßnahmen festlegen und umsetzen
- j Check – Regelmäßige Zielerreichbarkeit kontrollieren
- j 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.

Auch unsere beiden Beispiele der Bäckereibetriebe zeigen, dass sie nach erfolgreicher Umsetzung aller relevanten Maßnahmen als nachhaltige Unternehmen besser dastehen als die „Konventionellen“. Dieser Transformationsprozess muss bei allen Unternehmen beschleunigt werden. Nur die „anpassungsfähigen und flexiblen Betriebe“ können sich auf dem zukünftigen Markt behaupten. Wichtige Zielsetzungen bei solchen Unternehmen sind u.a.:

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

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

Gerne begleiten wir Sie als IHRE PARTNER bei der Ermittlung, Planung und Umsetzung IHRES Nachhaltigen Unternehmens.

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 IHRE 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 CO₂ – 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 CO₂-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 nachhaltige 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:

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



Gruß aus einem Kunden/Projekt-office

Brigitte Pihulak

In mehr als 25 Jahren und mehr als 100 Projekten im Mittelstand, 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. in den Bereichen Energieeffizienz an Gebäuden, Digitalisierung, Elektromobilität, Health/ Diagnose-Bereich (Covid-19):

- j individuelle Chancen aufzeigen und entwickeln
- j situatives Eingrenzen von Handlungsfeldern
- j systematisches Ausleuchten möglicher Alternativen
- j Transparenz zu Randbedingungen herstellen
- j 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 hinten dran.

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 die neuen und zukünftigen unternehmerischen Anforderungen gerecht zu werden. Mit seiner skandinavischen Herkunft kann er diese Entwicklung ebenfalls untermauern. Dort stand und steht das Thema Nachhaltigkeit schon Jahrzehnten auf der Agenda.

- j Unternehmerische Verantwortung verstärken
- j Sinnvolle Steuerungsgrößen entwickeln
- j Indikatoren messen ist ein Ansporn zum Besserwerden
- j Fokus auf das Wesentlichste legen
- j 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 Friedrichshafen

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



Bildnachweise

Titel climate Bayerischer Rundfunk

Seite 2: S2F, Frank Labitzke & Brigitte Pihulak

Seite 3: Planet Mobility vayu photography

Seite 4: Ergebnisdarstellung SmartCheck vayu und ePunkte, Wesentlichkeitsranking Frode Hobbelhagen

Seite 5: step by step, Frank Labitzke, SDGs: Adobe Stock

Seite 6: Haltung Leonie Heimpel, Hebelpunkte ePunkte

Seite 7: Boss-Leader, Adobe Stock

Seite 9: Krokusse Adobe Stock

Seite 10: SDGs: Adobe Stock

Seite 11: Vertical Gardening, Adobe Stock

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

Seite 14: step by step, vayu photography, step by step Frank Labitzke

Seite 15: Blick auf den See, Lindau, vayu photography

Erste Frühlingsmomente!

Morgens

Schön wie niemals sah ich jüngst die Erde,
einer Insel gleich trieb sie im Winde;
Prangend trug sie durch den reinen Himmel,
Ihrer Jugend wunderbaren Glanz.
Funkelnd lagen ihre blauen Seen,
Ihre Ströme zwischen Wiesenufern.
Rauschen ging durch ihre lichten Wälder,
Große Vögel folgten ihrem Flug

(Marie Luise Kaschnitz)

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

