

Inhaltsverzeichnis

1	ESG, CSR und SDG: Gegenstand, Definition und Begriffe	1
1.1	ESG – Environmental, Social and Governance	1
1.1.1	Aktueller Gegenstand	1
1.1.2	Ursprung und Entstehung von Environmental, Social, and Governance	2
1.1.3	ESG – Definition, Kriterien und Konzept	8
1.1.4	ESG-Triebkräfte, Strategien und Finanzökosystem	9
1.2	CSR – Corporate Social Responsibility	17
1.2.1	Aktueller Gegenstand	17
1.2.2	Ursprung und Entstehung von CSR	17
1.2.3	CSR – Definition, Kriterien und Konzept	22
1.3	SDG Sustainable Development Goals	31
1.3.1	Aktueller Gegenstand	31
1.3.2	Ursprung und Entstehung der SDG – Sustainable Development Goals	35
1.3.3	SDG – Definition, Kriterien und Konzept	36
1.4	Praxistipps ESG, CSR, SDG und Nachhaltigkeit	37
1.4.1	Praxistipps ESG	37
1.4.2	Praxistipps CSR	43
1.4.3	Praxistipp SDG	43
1.5	Fallstudie: Nachhaltigkeit bei Lanxess	44
	Literatur	47
2	ISO-Normen, Standards und Initiativen	53
2.1	Normen, Zertifikate, Standards und Siegel	53
2.2	Wesentliche Normen im ESG-Kontext	54
2.3	Umweltnormen	55
2.3.1	Umweltnorm ISO 14001:2015	55
2.3.2	Grüne Schuldinstrumente und Anleihen ISO 14030-1:2021	57

2.3.3	Grüne Kredite: ISO 14030-2:2021.....	57
2.3.4	Grüne Taxonomie: ISO 14030-3:2021.....	57
2.3.5	Grüne Performance Evaluation: ISO 14030-4:2021	57
2.3.6	Nachhaltige Investitionen und Finanzierungstätigkeiten: ISO 14097:2021	58
2.3.7	Nachhaltiges Energiemanagement: ISO 50001:2018	58
2.3.8	Umweltkosten und -nutzen: ISO 14007:2019/2020	58
2.4	Soziale Normen	58
2.4.1	Arbeitsschutz: ISO 45001:2018.....	58
2.4.2	Arbeitsschutz: ISO 45000-Familie	59
2.4.3	Gesellschaftliche Verantwortung: ISO 26000:2008.....	60
2.4.4	Lebensmittelsicherheit: ISO 22000:2018	61
2.5	Normen im Bereich der Unternehmensführung	61
2.5.1	Antikorruptionsrichtlinie: ISO 37001:2016.....	61
2.5.2	Informationssicherheits-Managementsysteme: ISO 27001:2023	62
2.5.3	Monetäre Bewertung von Umweltauswirkungen: ISO 14008:2019	62
2.5.4	Qualitätsmanagementsystem ISO 9001:2015	62
2.5.5	Verbesserungen und Innovationskraft: ISO 56002:2019....	63
2.5.6	Good Governance für ein auf Menschen basierendes System: ISO 37000:2021.....	64
2.5.7	Compliance-Managementsysteme: ISO 19600:2016	64
2.5.8	Nachhaltige Finanzierung: ISO/TC 322	64
2.6	Globale Nachhaltigkeitsinitiativen.....	64
2.6.1	Global Compact-Prinzipien der Vereinten Nationen	64
2.6.2	SDG-Initiative der Vereinten Nationen	66
2.7	Ausgesuchte Tools und Siegel zur Messung von ESG- Aktivitäten in Unternehmen und entlang der Lieferkette	66
2.7.1	esg2go	66
2.7.2	EcoVadis	67
2.7.3	ESG-Intelligence Tool	69
2.7.4	FNG-Nachhaltigkeitssiegel	69
2.8	Praxistipps für nachhaltiges Wirtschaften entlang der Wertschöpfungskette	70
2.9	Fallstudie: Nachhaltigkeitsziele bei der Deutschen Telekom	71
	Literatur.....	72
3	Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensstrategie.....	75
3.1	Gegenstand des strategischen Managements.....	75
3.1.1	Merkmale strategischer Entscheidungen	75
3.1.2	Einflussfaktoren der nachhaltigen Transformation	76

3.2	Strategische Phasen für die Implementierung von ESG, CSR und SDG-Zielen	77
3.2.1	Strategie zielt auf Wettbewerbsvorteile und Alleinstellungsmerkmale	77
3.2.2	Analyse, Auswahl und Umsetzung	78
3.2.3	Strategische Zielsetzungen	79
3.3	St. Gallerer Modell als Strategiemodell mit Einbindung aller Stakeholder	79
3.3.1	Gegenstand und Definition	79
3.3.2	Umweltsphären	81
3.3.3	Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen	81
3.3.4	Ordnungsmomente	81
3.3.5	Ordnungsmoment Strategie	82
3.3.6	Ordnungsmoment Struktur	82
3.3.7	Ordnungsmoment Kultur	82
3.3.8	Prozesse	83
3.3.9	Entwicklungsmodi	83
3.4	Balanced Score Card (BSC) als strategisches Nachhaltigkeitstool	84
3.4.1	Begriff und Definition der BSC	84
3.4.2	Ablauf der BSC	84
3.4.3	Lern- und Entwicklungsperspektive	85
3.4.4	Prozessperspektive	85
3.4.5	Kundenperspektive	86
3.4.6	Finanzperspektive	86
3.5	Praxistipps für die optimale und nachhaltige strategische Ausrichtung	86
3.6	Fallstudie: Nachhaltigkeitsstrategie von Kärcher	88
	Literatur	90
4	Wettbewerbsvorteile durch die Beachtung von SDG und ESG	93
4.1	Wettbewerbsvorteile durch ESG	93
4.2	Empirische Ergebnisse zu Wettbewerbsvorteilen durch ESG	95
4.3	Wettbewerbsvorteile durch CSR	97
4.4	Empirische Ergebnisse zu Wettbewerbsvorteilen durch CSR	102
4.5	Wettbewerbsvorteile durch SDG	103
4.6	Empirische Ergebnisse zu Wettbewerbsvorteilen durch SDG	104
4.7	Praxistipps zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen durch ESG, CSR und SDG	106
4.8	Fallstudie: Nachhaltigkeit der Bayer AG	107
	Literatur	109

5	Nachhaltigkeit in Lieferketten, Lieferkettengesetz und Nachhaltigkeitstools in der Beschaffung.	113
5.1	Nachhaltiger Einkauf, Beschaffung und Outsourcing:	
	Gegenstand und Definition	113
5.1.1	Gegenstand und Definition	113
5.1.2	Beschaffungsziele, strategische und operative Beschaffung	114
5.2	Nachhaltigkeit in der Beschaffung und Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)	116
5.2.1	Nachhaltigkeit im Beschaffungswesen	116
5.2.2	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)	118
5.2.3	Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D) der EU	119
5.3	Beschaffungsprinzipien unter Einbeziehung von Nachhaltigkeitsfaktoren	119
5.3.1	Einzelbeschaffung	119
5.3.2	Vorratsbeschaffung	120
5.3.3	Just-in-time-Beschaffung (JIT)	120
5.4	Nachhaltige Beschaffungs-, Bedarfsplanung und -steuerung	120
5.4.1	Gegenstand und Definition	120
5.4.2	Bedarfsplanung und -steuerung	121
5.4.3	Bedarfsplanungsarten: Primär-, Sekundär- und Tertiärbedarf	121
5.5	Bedarfsplanungsmethoden	122
5.5.1	Deterministische Bedarfsermittlung	122
5.5.2	Stochastische Bedarfsermittlung	123
5.5.3	Heuristische Bedarfsermittlung	124
5.5.4	Regelbasierte Bedarfsermittlung	124
5.5.5	Bestellpunktverfahren	124
5.5.6	Bestellrhythmusverfahren	125
5.6	Der Beschaffungsprozess	125
5.7	Nachhaltiges Materialgruppenmanagement	128
5.7.1	Materialgruppenmanagement und Materialgruppenmanager	128
5.7.2	Materialgruppenmanagement als Optimierungsfunktion des Einkaufs	129
5.8	Materialgruppenstrategien in Abhängigkeit der Marktmacht	129
5.8.1	Übermäßige Marktmacht der Lieferanten	129
5.8.2	Hohe Marktmacht auf der Einkaufs- und Lieferantenseite	129

5.8.3	Hohe Marktmacht auf der Einkaufsseite	130
5.8.4	Niedrige Marktmacht auf der Einkaufs- und Lieferantenseite	130
5.9	Materialgruppenstrategien in Abhängigkeit der Kritikalität und eigenen Kompetenzen	131
5.9.1	Materialgruppenprofil für ein Standardmaterial	132
5.9.2	Materialgruppenprofil für ein Engpassmaterial	133
5.9.3	Materialgruppenprofil für ein Hebelmaterial	133
5.9.4	Materialgruppenprofil für ein strategisches Material	133
5.10	Lead Buyer Konzept mit nachhaltiger Materialgruppenverantwortung	134
5.10.1	Lead-Buyer als Strategieverantwortlicher und Nachhaltigkeitsverantwortlicher	134
5.10.2	Interdisziplinäre Zusammenarbeit	135
5.10.3	Kompetenzen klar regeln	135
5.11	Nachhaltige Make oder Buy Strategien	136
5.12	Praxistipps und Handlungsempfehlungen für die ideale nachhaltige Beschaffung	138
5.13	Fallstudie: Nachhaltig bei Porsche in der Beschaffung von Lederprodukten	139
	Literatur	140
6	Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit (SDG), Fintech und finanzieller Inklusion	141
6.1	Vorbemerkungen	141
6.2	Fintech – Entstehung, Definition, Sichtweisen und aktuelle Entwicklung	142
6.2.1	Historische Entstehung	142
6.2.2	Definition, Sichtweisen und Effekte	144
6.2.3	Aktuelle Entwicklung	148
6.3	Finanzielle Inklusion – Entstehung, Definition, Sichtweisen und aktuelle Entwicklung	151
6.3.1	Historische Entstehung	151
6.3.2	Definition, Sichtweisen und Effekte	152
6.3.3	Aktuelle Entwicklung	155
6.4	Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit (SDG), Fintech und finanzieller Inklusion	159
6.5	Praxistipps	166
6.6	Fallstudie	167
	Literatur	168

7	ESG, CSR, SDG und Nachhaltigkeit als Teilgebiet und Schlüsselfaktor im Qualitätsmanagement	173
7.1	Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2015 – Kundenzufriedenheit und Ressourceneffizienz	173
7.1.1	Anpassungen der ISO 9001 in Richtung Nachhaltigkeit	173
7.1.2	Qualitätsmodelle und Qualitätsmerkmale	174
7.1.3	Qualitätsdefinition nach DGQ und Garwin	174
7.2	Der Begriff QM	176
7.3	Kano-Modell als Kombination aus Kundenzufriedenheit, Kundenanforderungen und Nachhaltigkeit	177
7.4	Q-K-L plus Alpha	178
7.5	Fit, Form, Function	179
7.6	Qualität bedeutet Kundenzufriedenheit	180
7.7	Entwicklungen im QM	181
7.8	Trends und Einflüsse auf das QM	186
7.9	Vorausschauende Qualitätsprozess mit Einbindung der Lieferanten durch APQP	187
7.9.1	Advanced Product Quality Planning (APQP)	187
7.9.2	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)	188
7.9.3	Statistische Prozesskontrolle (SPC)	188
7.9.4	Messsystemanalyse (MSA)	189
7.9.5	Produktionsteil-Freigabeprozess (PPAP)	189
7.10	QM: Prävention versus Reaktion	190
7.10.1	Vermeidung und reaktive Korrekturen	190
7.10.2	Erfolgsfaktoren im QM	190
7.11	EFQM als Exzellenz-Tool für Qualität und Nachhaltigkeit	194
7.12	EFQM mit den drei Säulen Menschen, Prozesse und Ergebnisse	195
7.12.1	Modell und Kategorien	195
7.12.2	Befähiger-Kriterien (Enabler)	196
7.12.3	Ergebniskriterien	198
7.13	EFQM-Neuaustrichtung	198
7.13.1	Wandel und Transformation	198
7.13.2	Selbstbewertung	199
7.13.3	Committed to Excellence	200
7.13.4	Recognized for Excellence	200
7.14	Handlungsempfehlungen für ein nachhaltiges und effektives Qualitätsmanagement	200
7.15	Fallstudie: Nachhaltigkeit bei Deutz	202
	Literatur	202

8	Systeme und Methoden von Nachhaltigkeitsbewertungen	205
8.1	Hintergrund von Nachhaltigkeitsbewertungssystemen	205
8.2	Methoden, Kennzahlen, Standards und Ökobilanzierung bei der Nachhaltigkeitsbewertung	206
8.3	Standards und Normen zur Bewertung	208
8.4	Ökobilanzen (Life Cycle Analyses)	209
8.4.1	Die Ökobilanz als konzeptioneller Kern von Methoden zur Nachhaltigkeitsbewertung	209
8.4.2	Grundsätze bei der Erstellung von Ökobilanzen	210
8.4.3	Auswertung von Ökobilanzen	210
8.4.4	Ökobilanzdaten	210
8.4.5	Stoffstromanalyse	211
8.5	Lebenszyklusanalysen	211
8.6	Nachhaltige Landwirtschaft	211
8.7	Nachhaltigkeitsbewertung für Immobilien	212
8.8	Nachhaltigkeitsbewertung mit der ISO 50001	214
8.9	Stakeholder und Akteure	214
8.10	Nachhaltigkeit in Unternehmen	214
8.11	Konsumenten und Verbraucher	215
8.11.1	Praxistipps für Nachhaltigkeitsbewertung	216
8.12	Fallstudie: Lufthansa Industry Solutions Studie zur Nachhaltigkeit	217
	Literatur	218
9	ESG und Ethik als Teil der Organisations- und Führungskultur (New Leadership)	221
9.1	Organisationsmanagement	221
9.1.1	Begriff der Organisation als ethisches Instrument der Unternehmensführung	221
9.2	New Leadership und Wertekompass	222
9.2.1	New Leadership als Wettbewerbsvorteil unter Verwendung von Nachhaltigkeitselementen	222
9.2.2	Bedeutung des New Leadership	223
9.2.3	Vorteile des New Leadership	225
9.2.4	Transformation zum New Leadership	225
9.3	Performance Management Prozess und Anreizsysteme für nachhaltiges Wirtschaften	226
9.4	Kommunikation und Feedback	228
9.5	Mitarbeitergespräche und -beurteilungen	228
9.6	Management-by-Objectives (Zielvereinbarungen)	230
9.7	Management-by-Delegation	231

9.8	Management-by-Exception	231
9.9	Management-by-Motivation	232
9.10	Management-by-Participation	232
9.11	Management-by-Results	232
9.12	Management-by-Systems	233
9.13	Handlungsempfehlungen für ein nachhaltig ausgerichtetes Personalmanagement	233
	Literatur	235
10	Transformation und Wandel zu mehr ESG, CSR, SDG und Nachhaltigkeit	237
10.1	Gründe für den Wandel und die Transformation	237
10.2	Change-Management für Nachhaltigkeit	238
10.3	Nachhaltiges Change-Management in acht Schritten	239
10.3.1	In 8 Phasen für erfolgreiches Change-Management	239
10.4	Das 3-Stufen-Change-Modell von Kurt Lewin	241
10.5	Grundlage und Modell des Change-Managements	242
10.6	Das ADKAR-Modell	242
10.7	Erfolgsfaktoren für Change-Management	243
10.8	Gründe für das Scheitern	243
10.9	Bereitschaft zum Wandel und Change	244
10.10	Persönlichkeiten im Change-Management	244
10.10.1	Visionäre und Missionare	244
10.10.2	Pioniere	245
10.10.3	Aktive Unterstützer	245
10.10.4	Opportunisten	246
10.10.5	Untergrundkämpfer	246
10.10.6	Offene Widerständler	247
10.10.7	Emigranten	247
10.11	Umgang mit Widerstand	248
10.11.1	Erste Strategie: Interne Stakeholdergruppen analysieren ...	248
10.11.2	Zweite Strategie: Die Hintergründe des Projekts erklären	248
10.11.3	Dritte Strategie: Mit Opponenten richtig umgehen	248
10.11.4	Vierte Strategie: Gutes bewahren und weiterentwickeln ...	248
10.11.5	Fünfte Strategie: Das „Tal der Tränen“ bewusstmachen ...	249
10.11.6	Sechste Strategie: Individuell informieren	249
10.12	Praxistipps und Handlungsempfehlungen für Wandel und Change bei Nachhaltigkeitsprojekten	250
10.13	Fallstudie: Change-Management und Wandel bei Mercedes Benz ...	251
	Literatur	251

11	Digitale Transformation in der Nachhaltigkeit: Daten und KI als Grundlage für ressourcenoptimiertes Wirtschaften	253
11.1	Digitalisierung als Wettbewerbsvorteil und Chance für ESG, CSR, SDG und Nachhaltigkeit	253
11.2	Innovationsschübe entstehen in wichtigen Bereichen wie Nachhaltigkeit und Medizin.	254
11.3	Symbiose zwischen Mensch, Natur und KI.	254
11.4	Wichtige Innovationen in der KI im Bereich Nachhaltigkeit	254
11.4.1	Künstliche Intelligenz (KI)	254
11.4.2	Kognitive Systeme und Maschinen	255
11.4.3	Maschinelles Lernen für einen effizienteren Ressourceneinsatz	255
11.4.4	Deep Learning (Neuronale Netze).	256
11.4.5	Black-Box-, Grey-Box- und White-Box-Modelle	256
11.4.6	Neuromorphe Chips.	256
11.4.7	Neural Coding (Neuronale Kodierung)	257
11.4.8	Neuronale Netze.	257
11.5	Realitäten zur Unterstützung der Nachhaltigkeit.	258
11.5.1	Einführung.	258
11.5.2	Virtuelle Realität (Virtual Reality).	258
11.5.3	Ergänzende Realität (Augmented Reality)	260
11.5.4	Gemischte Realität (Mixed Reality)	261
11.6	Sieben Muster der KI.	261
11.7	Wertschöpfung treibt KI.	262
11.8	KI löst eine industrielle Revolution aus.	262
11.9	KI ist ein Jobshifter, kein Jobkiller	262
11.10	Computer und KI werden in absehbarer Zeit nie fühlen können, aber es wird biochemische Interpretationen geben	263
11.11	KI erzwingt ein Upgrade menschlicher Intelligenz und Empathie	263
11.12	Reale Prognostik und Vorhersagen durch den Einsatz von KI.	264
11.13	Rechtsrahmen und einheitliche Regeln für KI.	266
11.14	Praxistipps	266
11.15	Fallstudie: Green Coding an der Hochschule Trier	267
	Literatur.	267
12	Green Services: Nachhaltigkeit bei Dienstleistungen	269
12.1	Eigenschaften von Services und Dienstleistungen.	269
12.1.1	Immaterielle Güter.	270
12.1.2	Einzigartigkeit und Heterogenität	270
12.1.3	Variabilität und Unterscheidbarkeit	271
12.1.4	Verderblichkeit.	271
12.1.5	Untrennbarkeit	271

12.1.6	Nicht lagerbar	271
12.1.7	Kein Eigentum	271
12.2	Green Services als Wettbewerbsvorteil nutzen	272
12.2.1	Green Services als Wettbewerbsvorteil	272
12.2.2	Unternehmen sind sich der Nachhaltigkeitspotenziale von Dienstleistungen häufig nicht bewusst	272
12.2.3	Dienstleistungen lassen sich auf vielfältige Weise ökologisch nachhaltiger gestalten	273
12.2.4	Verantwortung der Führungskräfte und Mitarbeiter	273
12.3	Umsetzung einer Green Services-Strategie und Roadmap	273
12.4	Green Services Prototyping	274
12.5	Green IT Services	274
12.6	Praxistipps für Service-Nachhaltigkeit	275
12.7	Fallstudie: Service-Nachhaltigkeit	276
	Literatur	276
13	Kohärenz zwischen ESG, CSR, SDG und finanzieller Bildung	279
13.1	Vorbemerkungen	279
13.2	Definitionen, Konzepte und Dimensionen finanzieller Bildung	280
13.2.1	Finanzielle Bildung nach Lusardi & Mitchell	280
13.2.2	Finanzielle Bildung gemäß OECD	281
13.2.3	Digitale finanzielle Bildung nach Morgan	283
13.2.4	Finanzielle Bildung gemäß EU-Kommission	284
13.3	Effekte und Stand finanzieller Bildung	285
13.4	Kohärenz zwischen ESG, CSR, SDG und finanzieller Bildung	287
13.5	Praxistipps	291
13.6	Fallstudie	292
	Literatur	294
14	Kreislaufwirtschaft als Modell der Zukunft	297
14.1	Einführung	297
14.2	Transition von Linear zum Kreis: Anpassung und Erweiterung des herkömmlichen Wirtschaftens	298
14.2.1	Einführung	298
14.2.2	Die 8R der Kreislaufwirtschaft	300
14.2.3	Integration von Kreislauftfähigkeit in die Prozesse	304
14.3	Geschäftsmodelle um den Kreis herum	309
14.4	Kreislaufwirtschaft und die Nachhaltigkeitsziele	310
14.4.1	Ziel 9 – Industrie, Innovation und Infrastruktur	310
14.4.2	Ziel 12 – Nachhaltiger Konsum und Produktion	311
14.4.3	Ziel 13 – Maßnahmen zum Umweltschutz	311

14.5	Umsetzung der Kreislaufwirtschaft	312
14.5.1	Der grüne Deal der Europäischen Union	313
14.5.2	Deutsche Normungsroadmap Circular Economy	315
14.6	Bewertung der Kreislauffähigkeit	317
14.6.1	ISO-Normen	317
14.6.2	EFQM Circular Economy Lens	319
14.6.3	Circular Globe	319
14.7	Fallbeispiel	320
	Literatur	321
15	Demokratisierung der Lehre und Hochschule	323
15.1	Demokratisierung der Lehre und Hochschule – globales Potenzial erschließen	323
15.2	Die Vision einer Demokratisierung der Bildung	323
15.3	Hochwertige Bildung erreichen: Ein Eckpfeiler der UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung	324
15.3.1	Hochwertige Bildung und ihre Bedeutung	324
15.3.2	Hochwertige Bildung und Wirtschaftswachstum	325
15.3.3	Hochwertige Bildung und Verringerung der Ungleichheit	326
15.3.4	Hochwertige Bildung und friedliche Gesellschaften	326
15.3.5	Hochwertige Bildung und ökologische Nachhaltigkeit	326
15.3.6	Herausforderungen und Barrieren	327
15.3.7	Online-Lernen: Der Grundstein für die Erweiterung des Zugangs zur Hochschulbildung für nicht- traditionelle Studierende	327
15.3.8	Vorteile des Online-Lernens für nicht-traditionelle Studierende	328
15.4	Implikationen für die Zukunft der Bildung	329
15.5	Die Bedeutung globaler Partnerschaften in der Hochschulbildung für Studierende	329
15.6	Beispiele für globale Partnerschaften in der Hochschulbildung	330
15.7	Vorteile für Studierende	331
15.8	Die Kraft des personalisierten Lernens	332
15.9	Die lebensverändernden Auswirkungen von Stipendien für internationale Studierende aus Schwellenländern	333
15.10	Die globalen Auswirkungen des Zugangs zur Hochschulbildung	335
15.11	Die Rolle der Bildung für die Nachhaltigkeit	336
15.12	Praxistipps und Fazit	338
15.13	Fallstudie: IU International University	339
	Literatur	341

16	Nachhaltigkeit und Wissensmanagement in neuen Arbeitswelten und in lernenden Organisationen	343
16.1	Neue und nachhaltige Arbeitswelten (New Work).	343
16.2	Arbeit, die der Mitarbeiter wirklich will	345
16.3	Wandel und Transformation als Teil von New Work	347
16.4	Nachhaltigkeit und Digitalisierung als Teil des New Work Konzepts.	348
16.5	Wissenstransfer, Informationsaustausch und lebenslanges Lernen	349
16.6	Lernende Organisation	349
16.7	Erfolgsfaktoren einer lernenden und nachhaltigen Organisation	350
16.7.1	Individuelles Wachstum (Personal Mastery)	350
16.7.2	Mentale Kompetenzmodelle (Mental Competency)	351
16.7.3	Gemeinsame Visionen (Shared Visioning)	352
16.7.4	Gruppenkohäsion durch gemeinsames Lernen (Team Learning)	352
16.7.5	Systematisches Denken (Systems Thinking)	353
16.8	Praxistipps und Trends hin zu neuen Arbeitsmodellen mit Auswirkung auf soziale und umweltbezogene Nachhaltigkeitsfaktoren	353
16.8.1	Praxistipp & Trend Nr. 1: Zunahme von Remote Working als Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie von Unternehmen	353
16.8.2	Praxistipp & Trend Nr. 2: Erweiterte Datenerhebung	354
16.8.3	Praxistipp & Trend Nr. 3: Flexible Firma und Einsatz externer Experten, Mitarbeiter und Partner	354
16.8.4	Praxistipp & Trend Nr. 4: Erweiterte Arbeitgeberrolle als soziales Auffangnetz als Teil einer sozialen Nachhaltigkeitskomponente	355
16.8.5	Praxistipp & Trend Nr. 5: Trennung kritischer Fähigkeiten und Rollen	355
16.8.6	Praxistipp & Trend Nr. 6: Humanisierung von Mitarbeitern durch eine nachhaltige Teamkultur	355
16.8.7	Praxistipp & Trend Nr. 7: Entstehung neuer Top-Arbeitgeber mit Blick auf nachhaltiger Wertschöpfung und Einbindung der Mitarbeiter	356
16.8.8	Praxistipp & Trend Nr. 8: Übergang vom Design für Effizienz zum Design für nachhaltige Resilienz	356
16.8.9	Praxistipp & Trend Nr. 9: Zunahme der Organisationskomplexität	357
16.9	Fallstudie: Bayer als nachhaltige und lernende Organisation – LIFE Werte	357
	Literatur	357