



Modul 10

Governance-Modelle und sinnorientiertes Unternehmertum

Diese Ressource ist
lizenziert unter CC BY 4.0



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder des Deutschen Akademischen Austauschdienstes e.V., Nationale Agentur für Erasmus+ Hochschulzusammenarbeit, wider. Weder die Europäische Union noch die Bewilligungsbehörde können dafür verantwortlich gemacht werden.

www.startdsp.eu

Überblick Modul 10

Dieses Modul bietet eine interaktive Erkundung von ESG-konformer Governance, Risikomanagement, digitaler Ethik und inklusiver Führung.

Die Teilnehmenden lernen, wie Governance zum strategischen Treiber von Innovation, Transparenz und langfristiger Resilienz wird.

01

Adaptive Governance für sinnorientierte Unternehmen

Einführung in adaptive Governance für sinnorientierte Unternehmen

02

Mit Integrität führen: Governance für nachhaltige digitale Unternehmen

Mit Integrität führen: Governance für nachhaltige digitale Unternehmen

03

Resilienz durch inklusive und agile Governance aufbauen

Governance-Systeme gestalten, die auf Nachhaltigkeitsherausforderungen, Marktveränderungen oder technologische Umbrüche reagieren können.

Diese Ressource ist
lizenziert unter CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder des Deutschen Akademischen Austauschdienstes e.V., Nationale Agentur für Erasmus+ Hochschulzusammenarbeit, wider. Weder die Europäische Union noch die Bewilligungsbehörde können dafür verantwortlich gemacht werden.

Modul 10 Interaktive Lernelemente



In Modul 10 vermittelte Kompetenzen

Unternehmerische Kompetenzen

Ethisches und nachhaltiges Denken,
Andere mobilisieren,
Strategische Vision

Grüne Kompetenzen

Verantwortung,
Systemdenken,
Zukunftsorientiertes Handeln

Digitale Kompetenzen

ESG-Governance-Plattformen,
Datentransparenz-Tools





Abschnitt 01

Adaptive Governance für sinnorientierte Unternehmen

Adaptive Governance: mehr als Compliance

Governance ist ein lebendiges System, das Resilienz, Anpassungsfähigkeit, Innovation und ethische Führung fördert und Organisationen im Wandel gedeihen lässt.

Was ist adaptive Governance? Ein Governance-Rahmen, der wirksam auf dynamische, unsichere und komplexe Umfelder reagiert. Seine Kernmerkmale:

Flexibilität und Reaktionsfähigkeit:

Sie ermöglicht Institutionen, Strategien, Richtlinien und Strukturen bei veränderten Umständen rasch anzupassen.

Kollaborative und inklusive Entscheidungen:

Sie fördert inklusive Prozesse und bindet vielfältige Stakeholder ein, um Legitimität und Resilienz zu sichern.

Kontextsensible Anwendung:

Stil und Grad der Governance – von Kontrolle über Ergebnisorientierung bis agil – werden auf die Situation zugeschnitten.



Adaptive Governance: Ursprünge und Entwicklung

Historische Wurzeln:

Adaptive Governance entstand Anfang der 2000er als Antwort auf das Scheitern starrer Top-down-Kontrollansätze beim Management von Umweltsystemen (z. B. Klimawandel, Wassereinzugsgebiete).

Traditionelle Governance

- Zentralisiert, starr
- Regelbasiert, compliance-lastig
- Statisches institutionelles Design
- Fokus auf Effizienz & Kontrolle

Adaptive Governance

- Polyzentrisch, flexibel
- Lernbasiert, experimentell
- Sich entwickelnd, kontextsensibel
- Fokus auf Resilienz, Gerechtigkeit, langfristige Ergebnisse



Von Kontrolle zu Lernen

Warum ist adaptive Governance wichtig?

Adaptive Governance markiert den Wandel von starren, kontrollbasierten Systemen hin zu lernorientierten und kollaborativen Ansätzen.

Sie integriert **Lernen**, **Beteiligung** und **ethische Innovation** in die Governance-Praxis. In einer Welt mit Klimakrise, KI-Umbrüchen und sozialer Fragmentierung ermöglicht sie Organisationen:

- *Auf ESG-Druck zu reagieren*
- *Ethisch zu innovieren*
- *Geschäft an langfristigen gesellschaftlichen Zielen auszurichten*

Laufendes
Lernen

Polyzentrik

Stakeholder-
Einbindung

Reaktion auf
Unsicherheit



Vom Shareholder-Primat zum Stakeholder-Wert

➔ Warum inklusive Governance?

Auf Shareholder-Rendite fokussierte Governance-Rahmen reichen nicht aus für:

- Klima- und Umweltzerstörung
- Soziale Ungleichheit und Vertrauensverlust
- Legitimitäts- und Resilienzverlust
- Technologische Umbrüche und Datenethik

Sie erkennt an, dass Organisationen in lebendigen Ökosystemen aus Menschen, Gemeinschaften, Technologie und Natur agieren, die Unternehmen prägen und von ihnen geprägt werden.



„Adaptive Governance versucht, Unsicherheit durch kontinuierliches Lernen, die Einbindung vieler Akteure in Entscheidungsprozesse und die Selbstorganisation des Governance-Systems zu bewältigen.“

Rijke et al., 2012, S. 74



Wer sind die zentralen Akteure adaptiver Governance?

Interne Stakeholder

- **Mitarbeitende:** treibende Kräfte für Lernen, Innovation, Ethik
- **Management & Boards:** strategische Hüter von Purpose und Legitimität
- **Gründende/Stewards:** besonders in verantwortungseigentümlichen oder missionsgeleiteten Unternehmen

Externe Stakeholder

- **Gemeinschaften:** von Betrieb oder Lieferketten betroffene Bevölkerung
- **Partner/Zulieferer:** Mitgestaltende von Wert, v. a. in zirkulären oder regenerativen Ökosystemen
- **Kundschaft/Nutzende:** Beteiligte an Produktentwicklung und ethischer Ausrichtung
- **Regulierer/öffentliche Stellen:** ermöglichen Standards, Rechenschaft, Transparenz



Kernwerte inklusiver adaptiver Governance

Die Prinzipien inklusiver adaptiver Governance sorgen dafür, dass Entscheidungsprozesse nicht nur resilient und wandlungsfähig sind, sondern auch fair, ethisch und inklusiv gegenüber vielfältigen Interessen – von Mitarbeitenden und Gemeinschaften bis zu Umwelt und künftigen Generationen.

Resilienz

Die Fähigkeit einer Organisation oder eines Systems, sich bei Störungen oder Unsicherheit anzupassen, zu erholen und weiterzuentwickeln.

Beteiligung

Sinnvolle Einbindung aller Stakeholder – Mitarbeitende, Gemeinschaften, Kundschaft und Partner – in Entscheidungsprozesse.

Gerechtigkeit

Faire Verteilung von Nutzen, Risiken und Chancen auf alle Stakeholder, sodass keine Gruppe zurückbleibt.

Transparenz

Offenes Teilen von Informationen, Absichten und Ergebnissen, um Vertrauen zu schaffen und informierte Beteiligung zu ermöglichen.



Kernwerte inklusive adaptiver Governance



Zum Nachdenken:

*Welches Kernmerkmal
adaptiver Governance
würden Sie in Ihrem Kontext
zuerst priorisieren – und
warum?*

Rechenschaft

Klare Verantwortung für Entscheidungen, Ergebnisse und Wirkungen – intern wie extern.

Vertrauen & Langfristigkeit

Dauerhafte Beziehungen durch Integrität und eine langfristige Vision, die künftige Generationen über kurzfristige Gewinne stellt.

Ethische Führung

Führungskräfte leben moralische Integrität, Empathie und Verantwortung vor und führen ihre Organisationen zu sinnorientierter, nachhaltiger Wirkung.



Warum Rahmenwerke zählen: Adaptive Governance in der Praxis

Adaptive Governance wirkt erst transformativ, wenn sie in reale rechtliche, strategische und operative Mechanismen eingebettet ist.

Mit solchen Rahmenwerken können sich Organisationen rechtlich zu Stakeholder-Governance verpflichten, Legitimität bei Kundschaft und Regulierern aufbauen und Feedbackschleifen für Lernen, Anpassung und stetige Verbesserung schaffen.

Warum Rahmenwerke nutzen?

Strukturmodelle

Sie zeigen, *wer was entscheidet* und *wer wofür verantwortlich ist*. Das macht die Organisation fair und transparent.

Tools für Rechenschaft

Sie sichern, dass Zusagen eingehalten und Verbesserungen fortgesetzt werden, prüfen Leistung und korrigieren Fehler.

ESG-Kennzahlen

Sie messen die reale Wirkung auf Umwelt, Gesellschaft und Governance. Zahlen und Daten machen Vertrauen sichtbar.



Benefit Corporations

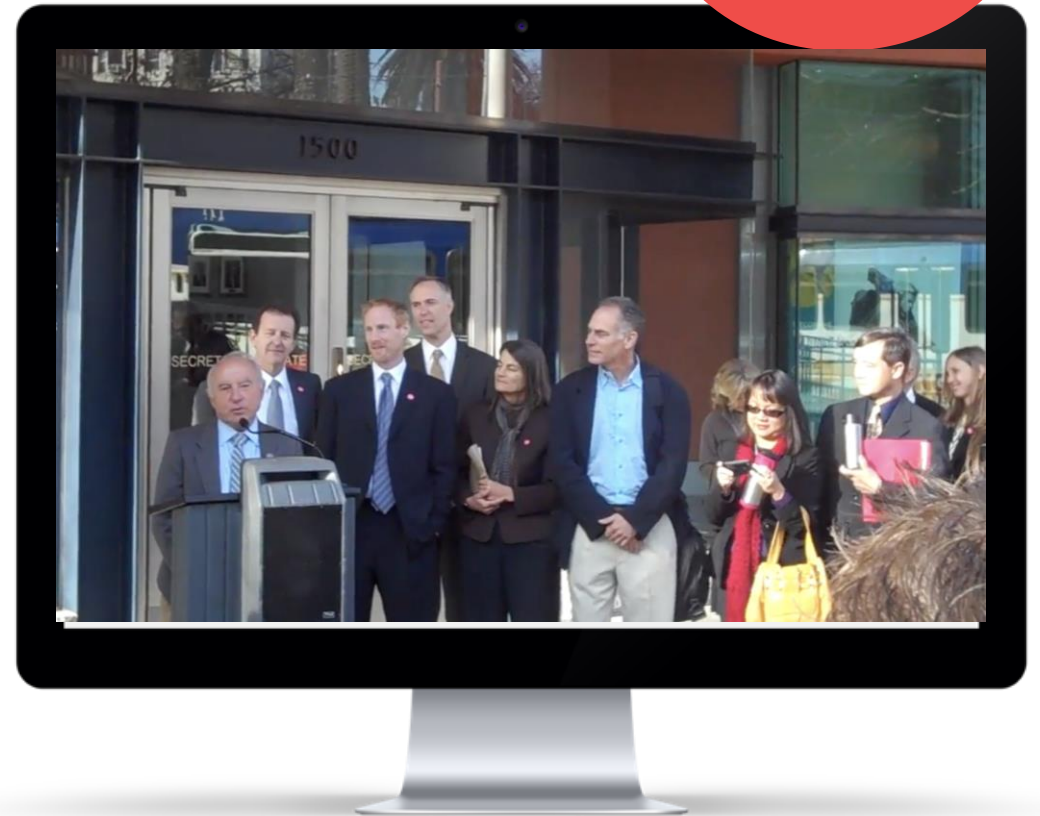
Benefit Corporations sind gewinnorientierte Unternehmen, die rechtlich zum Ausgleich von Gewinn und Purpose verpflichtet sind. Sie müssen die Folgen ihrer Entscheidungen für Mitarbeitende, Kundschaft, Gemeinschaften und Umwelt bedenken.

Beispiel:

Patagonia wurde 2011 eine der ersten Benefit Corporations und sicherte so seine Mission

„Wir sind da, um unseren Heimatplaneten zu retten“ rechtlich ab – auch bei Nachfolge- und Eigentümerwechseln.

Zum
Video



B Corporation (4. Jan. 2012) Yvon Chouinard, Patagonia Founder, Remarks on Importance of Being a Benefit Corporation. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=gm7wM5A7xcA>



B Lab Corporations

B Lab bietet ein strukturiertes, standardisiertes Rahmenwerk, das Prinzipien adaptiver Governance – Stakeholder-Einbindung, Transparenz und ethische Führung – in messbare, rechtliche und kulturelle Praktiken im Unternehmen übersetzt.

[Video ansehen](#)



B Corporation (11. Jan. 2022) B Corp Movement: Transforming the global economy to benefit all people, communities, and the planet
YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=GP69PNzOO1U>

Entrepreneurship Education



B Lab Corporations

Wie nutzen?

1. Profil anlegen und Ihr Unternehmen in fünf Kategorien selbst bewerten:

- **Governance:** Rechenschaft, Ethik, Transparenz.
- **Mitarbeitende:** Faire Bezahlung, Sicherheit, Wohlbefinden.
- **Gemeinschaft:** Lokales Engagement, Vielfalt, Fairness.
- **Umwelt:** Klimawirkung, Ressourcennutzung, Regeneration.
- **Kundschaft:** Wirkung von Produkten/Diensten, ethisches Marketing.

[Video ansehen](#)



<https://www.youtube.com/channel/UC-VDwwCN-6Z3DGEzcrmvQtQ>

FALLSTUDIE

PlanA

Plan A, gegründet 2017, ist Europas führender Anbieter von Software für CO₂-Bilanzierung, Dekarbonisierung und CSRD-Reporting.

<https://plana.earth/product>

Accelerate your sustainability journey to thrive in a green economy

Speak with our team and join the growing number of forward-thinking companies using Plan A to achieve their sustainability goals.

Your sustainability platform to manage emissions

Measure, report, and reduce your corporate carbon footprint with our certified sustainability platform and tailored support from leading experts.

planA <https://plana.earth/>

Turn decarbonisation into business results.

Your certified software for reliable emissions intelligence to measure, report and reduce your carbon footprint.

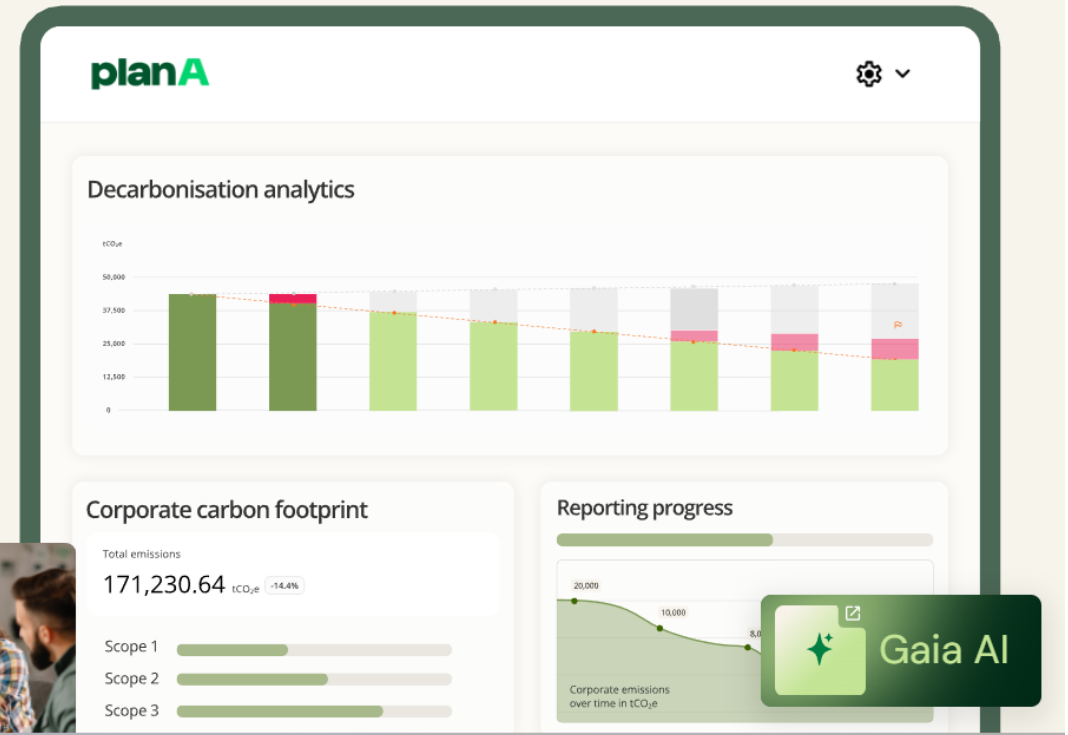
Request a demo

Explore the platform

 Certified GHG
Protocol compliant

 Developed by
scientific experts

 AI-enhanced
interface

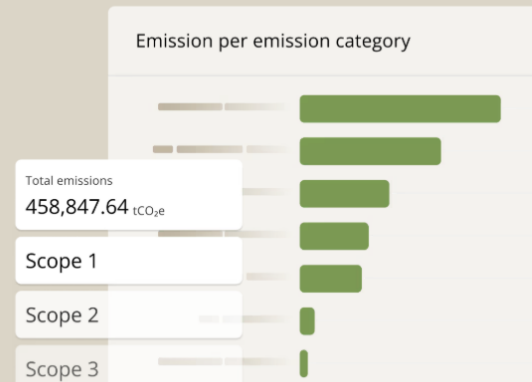


One platform to master your entire net-zero journey

① Carbon accounting

Measure and analyse your corporate carbon footprint with precision.

[Learn more](#)



② Carbon reporting

Disclose your sustainability progress with integrated carbon footprint reports.

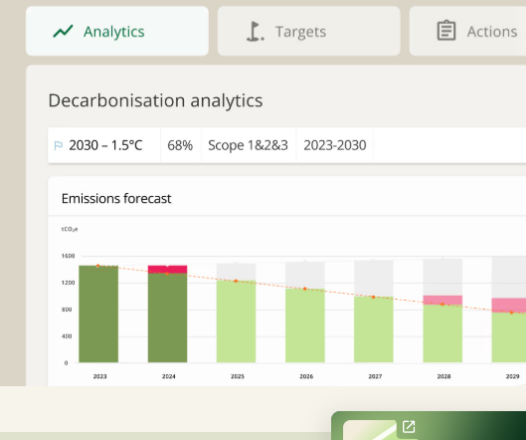
[Learn more](#)



③ Decarbonisation

Achieve emission reductions through targeted actions and accurate forecasts.

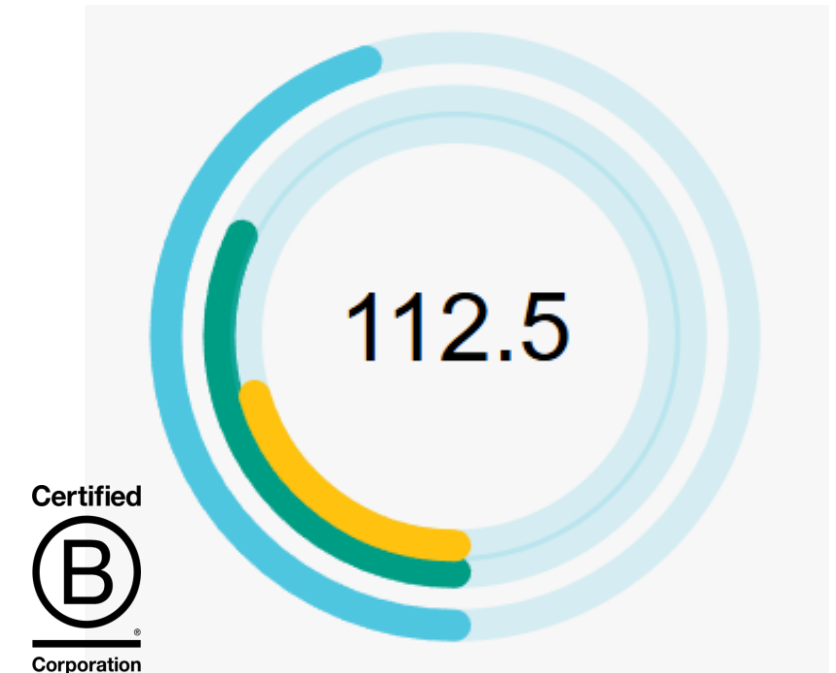
[Learn more](#)



Fallstudie: PlanA

Seit 2022 B-Corp-zertifiziert

- **Governance:** Mission und Stakeholder-Belange sind in der Unternehmensstruktur verankert und leiten ethische, transparente und wirkungsorientierte Entscheidungen.
- **Mitarbeitende:** Fördert Wohlbefinden, Karriereentwicklung, Engagement und inklusive Praktiken.
- **Gemeinschaft:** Trägt durch Vielfalt, Fairness, wirtschaftliche Wirkung, bürgerschaftliches Engagement und verantwortungsvolle Lieferketten bei.
- **Kundschaft:** Bietet hochwertige, ethische Produkte und Dienste, die Daten schützen und positive soziale Ergebnisse fördern.



112,5 B-Impact-Gesamtscore
80 Qualifiziert für B-Corp-Zertifizierung
50,9 Medianwert gewöhnlicher Unternehmen

Quelle: B Corporation Entrepreneurship Education

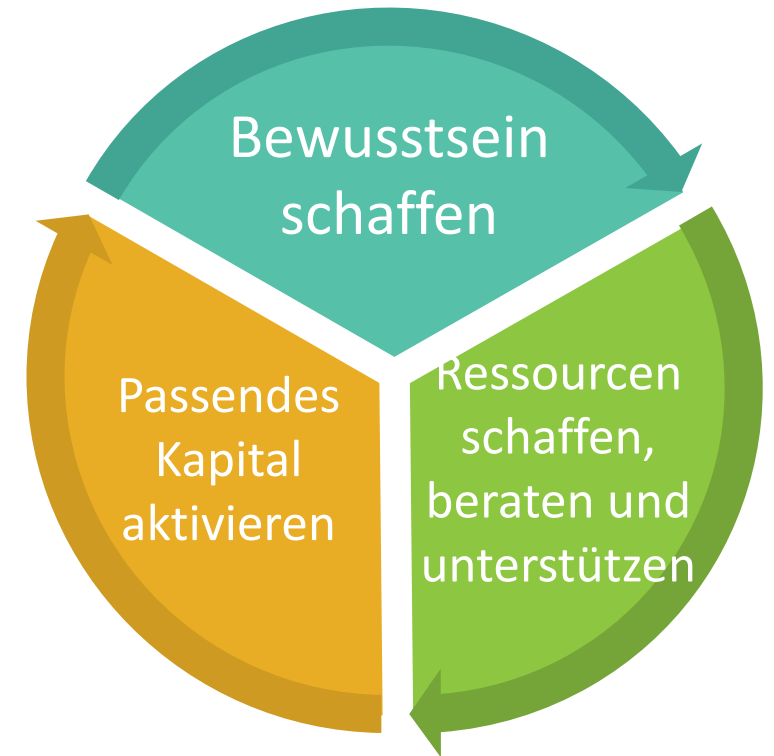


Verantwortungseigentum

Verantwortungseigentum (Steward-Ownership) ist ein Eigentumsmodell, bei dem die Kontrolle bei missionsverbundenen Stewards liegt (oft Mitarbeitende, Gründende oder langfristige Stakeholder) und Gewinne reinvestiert oder zur Förderung der Mission verwendet werden – nicht an externe Anteilseigner fließen.

Kernprinzipien:

1. Die Kontrolle bleibt bei Menschen, die direkt im Unternehmen wirken – nicht handelbar an Kapitalmärkten.
2. Das Unternehmen existiert, um seine Mission zu erfüllen; Gewinn ist Mittel, nicht Hauptziel.



Quelle: [Stewards Ownership](#)

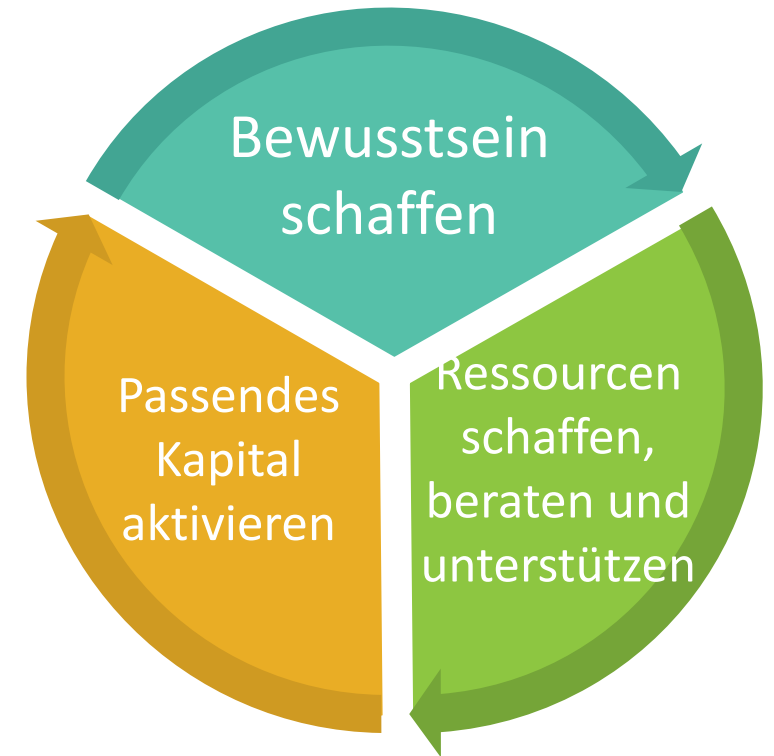
Verantwortungseigentum

Kernprinzipien (Forts.):

3. Gewinne werden reinvestiert oder fair mit Stakeholdern geteilt.
4. Rechtliche Sicherungen stellen sicher, dass die Mission einzelne Eigentümer oder Gründende überdauert.

So nutzen Sie es:

- Mission-Lock-Klauseln in der Rechtsstruktur verankern;
- Ein Steward-Board aus Mitarbeitenden, Gemeinschaft und Missionsexpertise bilden.



Quelle: [Stewards Ownership](#)



Digitales Tool für adaptive Governance

B-Corp-Zertifizierung: Ein kostenloses Bewertungstool, das ESG-Wirkung über den Gewinn hinaus nutzt: Stakeholder-Governance richtet Entscheidungen auf positive Ergebnisse für Mitarbeitende, Gemeinschaften, Umwelt und Anteilseigner aus.



So nutzen Sie es

- ☐ B Impact Assessment durchführen (kostenlos, vertraulich)
- ☐ Mindestens 80 Punkte erreichen
- ☐ Rechtsdokumente anpassen, um Interessen von Mitarbeitenden, Gemeinschaft und Umwelt zu verankern
- ☐ Alle 3 Jahre neu zertifizieren



Vorteile

- ☐ Transparenz erhöhen und Stakeholder-Vertrauen aufbauen
- ☐ Rechtlich verbindlich zu Entscheidungen für alle Stakeholder
- ☐ Kontinuierliche Verbesserung und Differenzierung im Markt



TIPP: Auch wenn Ihr Unternehmen noch nicht alle Kriterien erfüllt, liefert das B Impact Assessment eine Roadmap mit den wichtigsten Prioritäten für die Zertifizierung.



Stakeholder-Mapping für ein grünes digitales Start-up

Wählen Sie ein Unternehmen (aus den Optionen unten oder aus Ihrem Umfeld), das digitale Tools (z. B. Apps, Plattformen, KI) für ökologische oder soziale Nachhaltigkeit nutzt.



Aufgabe:

1. Beschreiben Sie das Unternehmen: Was macht es? Was macht es grün und digital? Wem dient es?
2. Identifizieren Sie zentrale Akteure und gruppieren Sie sie in intern (Mitarbeitende, Gründende, Entwicklung) und extern (Nutzende, Regulierer, Gemeinschaften, Umwelt)

Beispiele:



- Too Good To Go: App gegen Lebensmittelverschwendung – verbindet Nutzende mit unverkauften Mahlzeiten
- Good On You: digitale Bewertungsplattform für ethische Mode
- Voi Technology: Mikromobilitäts-App für CO₂-armen Stadtverkehr



Stakeholder-Mapping für ein grünes digitales Start-up

Überlegen Sie nun kritisch, wie dieses Unternehmen *vermutlich* geführt wird – anhand von Website, Kommunikation oder öffentlichen Informationen:



- Wie sieht ihr **Governance-Modell** vermutlich aus? (z. B. zentrale Führung, Genossenschaft, stakeholdergeführt?)
- Wie **kommunizieren sie Entscheidungen oder Werte** öffentlich – wirken sie transparent und vertrauenswürdig?
- Wer hat vermutlich **Einfluss oder Entscheidungsmacht** (Gründende, Investoren, Community-Partner)?

Am Ende dieser Übung verstehen Sie, wie stakeholderzentriertes Denken adaptive Governance und nachhaltige Wirkung in digitalen grünen Unternehmen unterstützt.





Abschnitt 02

Mit Integrität führen:
Governance für
nachhaltige digitale
Unternehmen

Ethische Führung und ihre Wurzeln

„Ethische Führung ist nicht nur für einzelne Führungskräfte entscheidend, sondern auch für Organisationen, besonders für Organisationskultur und Humankapital.“ (Hubbard et al., 2025)

Für Mitarbeitende ist sie eine Quelle der Motivation: Sie fühlen sich wertgeschätzt und respektiert, was Produktivität, Zusammenarbeit und Bindung an den Arbeitsplatz stärkt.

Historische Wurzeln

Ethische Führung geht auf Aristoteles zurück: Große Führende verkörpern praktische Weisheit, Tugend und Wohlwollen. So wurde Führung als moralische Verantwortung verstanden.

Entwicklung ethischer Führung

Im Lauf der Zeit ist ethische Führung in die moderne Praxis übergegangen und integriert Fairness, Transparenz und Rechenschaft ins Geschäft.

Warum sie wichtig ist

Sie stärkt Kultur und Humankapital; Mitarbeitende fühlen sich wertgeschätzt und engagiert. Sie schafft Stakeholder-Vertrauen und treibt nachhaltige digitale Innovation.



Ethische Führung: Wer ist beteiligt?

Führungskräfte

- Sie tragen die Verantwortung, den ethischen Ton in der Organisation zu setzen.
- Ihre Integrität, praktische Weisheit (Phronesis), Tugend (Arete) und Wohlwollen (Eunoia) prägen Kultur, Richtlinien und Vertrauen direkt
- Ethisches Handeln schafft Transparenz, Fairness und Rechenschaft; sonst droht eine Kluft zwischen Werten und Verhalten – und Misstrauen.

Mitarbeitende / Humankapital:

- Sie sind der menschliche Kern der Organisation und werden direkt von der ethischen Haltung der Führung beeinflusst.
- Ethische Führung motiviert Mitarbeitende, weil sie sich wertgeschätzt fühlen – das steigert Produktivität, Zusammenarbeit und Loyalität
- Auch Mitarbeitende tragen bei, indem sie ethische Normen übernehmen und verstärken – ein positiver Kreislauf, der die Organisationskultur stärkt.



Wirkung ethischer Führung: Was Sie wissen sollten

Ethische Führung stärkt interpersonelles Vertrauen (zwischen Einzelnen) wie kollektives Vertrauen (in der Organisation) und schafft ein Klima des Vertrauens, das Zusammenarbeit, Moral und Leistung fördert.



Interpersonelles Vertrauen

Der Glaube an Kompetenz, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit einer anderen Person – verbunden mit der Bereitschaft, verletzlich zu sein.

Es hat zwei Dimensionen:

1. Kognitives Vertrauen (rationales Urteil über Kompetenz und Verlässlichkeit).
2. Affektives Vertrauen (emotionale Bindung und Fürsorge, die Kooperation stärken).
Fördert Teamarbeit und Offenheit für Feedback.

Wirkung ethischer Führung: Was Sie wissen sollten

Ethische Führung fördert Organisationserfolg durch Vertrauen und Engagement, motivierte Mitarbeitende und eine Kultur von Fairness, Transparenz und Rechenschaft.



Zum Nachdenken:

Wie kann eine gute Führungskraft kollektives Vertrauen im Team oder in der Organisation aufbauen und erhalten?

Kollektives Vertrauen

- Eine gemeinsame Gruppeneigenschaft, die entsteht, wenn Mitarbeitende Führung und Kolleginnen und Kollegen kollektiv als vertrauenswürdig wahrnehmen
- Schafft ein Organisationsklima aus Offenheit, Verlässlichkeit und Rechenschaft.
- Starkes kollektives Vertrauen führt zu besserer Teamleistung, besseren Entscheidungen und besseren Ergebnissen.

Ethische Führung im digitalen Zeitalter

Ethische Führung im digitalen Zeitalter heißt, den Einsatz von KI, Blockchain und Big Data verantwortungsvoll zu lenken – damit technologische Innovation mit moralischen Werten, Stakeholder-Vertrauen und dem Purpose der Organisation im Einklang steht.

Digitale Transformation & Führung

- ✓ KI, Blockchain und Big Data verändern Entscheidungen, Transparenz und Effizienz.
- ✓ Führungskräfte müssen sicherstellen, dass diese Werkzeuge fair und transparent eingesetzt werden – ohne Verzerrung und Missbrauch.

Organisationswerte verankern

- ✓ Ethische Führungskräfte stärken mit Technologie die Kernwerte, statt sie zu untergraben.
- ✓ Schafft Vertrauen bei Mitarbeitenden, Kundschaft und Partnern und macht Wandel zu Fortschritt.



Was ist digitale Ethik – und warum ist sie wichtig?

Historische Wurzeln

Ursprünglich als „rhetorische Ethik“ in den Anfängen des Internets entstanden (Porter, 1998), entwickelte sich digitale Ethik weiter, als Datenschutz, Urheberrecht, Autorschaft und Online-Identität zentral für die Kommunikation in neuen digitalen Ökosystemen wurden.

Im Lauf der Zeit verschob sich der Fokus von persönlicher Rechenschaft hin zu kollektiver Verantwortung für das Gemeinwohl.

Digitale Ethik bezeichnet die Prinzipien und Rahmenwerke, die verantwortungsvolles Verhalten, Entscheidungen und Rechenschaft bei Nutzung, Gestaltung und Governance digitaler Technologien leiten – einschließlich KI, Big Data und Online-Plattformen.



Kernprinzipien digitaler Ethik

Digitale Ethik ist kein abstraktes Ideal: Sie ist ein praktischer Governance-Rahmen, damit Technologie in der digitalen Welt Vertrauen, Fairness und Nachhaltigkeit fördert.

01. Verantwortung & Rechenschaft

Tech-Unternehmen, Plattformen und Nutzende müssen die soziale Wirkung von Design und Nutzung bedenken, nicht nur Effizienz.

02. Transparenz & Vertrauen

Systeme sollen Schaden minimieren, Nutzerrechte respektieren und klar kommunizieren, wie Daten und Algorithmen genutzt werden.

03. Ethische Governance

Plattformen und Organisationen sollten gemeinsame Werte (Inklusion, Fairness, Gerechtigkeit) verankern, statt nur auf Regeln zu setzen.



Warum digitale Ethik in der Governance zählt



Digitale Ethik heißt, in einer digitalen Welt aktiv Vertrauen, Fairness und Nachhaltigkeit zu schaffen – für resilientere, wettbewerbsfähigere Organisationen

Schützt Stakeholder-Rechte

- **Datenschutz:** KI und Big Data sammeln sensible Daten; ohne ethische Sicherungen drohen Missbrauch und Diskriminierung.
- **Fairness:** Ethische Governance korrigiert algorithmische Verzerrung (z. B. bei Bewerbung, Kredit) für Gleichbehandlung.

Schafft Vertrauen & Legitimität

- Vertrauen ist die Währung der digitalen Wirtschaft; bei Verdacht auf Datenmissbrauch schwindet es schnell.
- Transparente KI-Entscheidungen (erklärbare KI) und Blockchain-Nachweise fördern Legitimität

Sichert Konformität mit ESG-Rahmenwerken

- Ethische digitale Governance stützt die Umwelt-Säule.
- Stärkt die soziale Säule, indem sie Rechte schützt und Vielfalt im digitalen Zugang sichert.

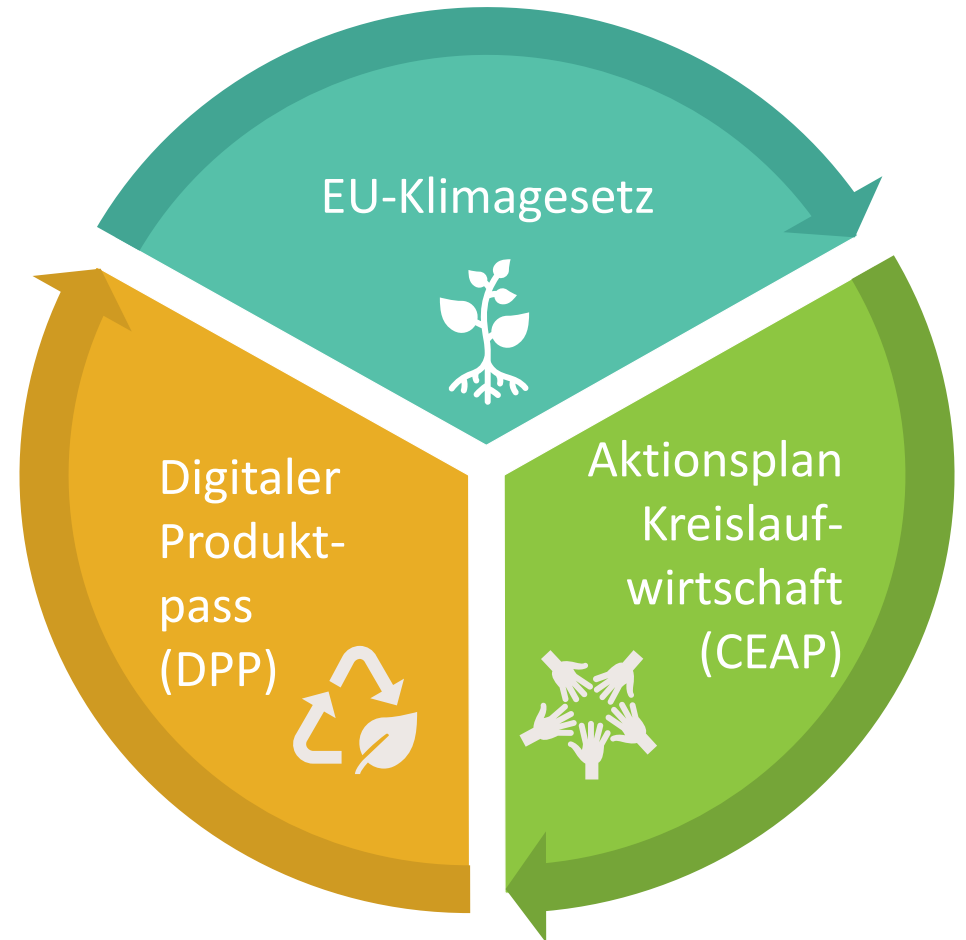


EU-Politik für eine grün-digitale Zukunft

In ganz Europa gestaltet die Politik Rahmenwerke, die digitale Innovation mit Nachhaltigkeitszielen verknüpfen.

Diese Vorgaben setzen Regeln und Anreize, wie Unternehmen Produkte gestalten, herstellen und vermarkten – für Wettbewerbsfähigkeit und Klimaschutz zugleich.

Zusammen verknüpfen sie digitale Innovation mit Nachhaltigkeitszielen: Unternehmen nutzen Technologie, um Umweltbelastung zu senken und wettbewerbsfähig zu bleiben.



EU-Politik für eine grün-digitale Zukunft

Diese EU-Vorgaben setzen Regeln und Chancen für nachhaltiges Wachstum, damit grün-digitale Unternehmen konform, wettbewerbsfähig und vertrauenswürdig bleiben.

EU-Klimagesetz

Verpflichtet die EU rechtlich zu Klimaneutralität bis 2050 und mindestens 55 % weniger Emissionen bis 2030; verbindlicher Rahmen für alle grünen EU-Initiativen.

Aktionsplan Kreislaufwirtschaft (CEAP)

Fördert nachhaltiges Produktdesign, Langlebigkeit und Recyclingfähigkeit; setzt auf weniger Abfall und geschlossene Lieferketten.

Beispiel: Digitaler Produktpass (DPP)

Digitaler Datensatz mit Nachhaltigkeits- und Lebenszyklusdaten; hilft Unternehmen, Kundschaft und Behörden, Herkunft, Material und Recycling nachzuverfolgen.



EU-KI-Verordnung (AI Act)

Der EU AI Act ist ein neues Gesetz der Europäischen Kommission zur künstlichen Intelligenz. Er legt die Grundlagen für die Regulierung von KI in der Europäischen Union.

Wie nutzen?

Der EU AI Act besteht aus 12 Haupttiteln, die jeweils eine Reihe von Artikeln enthalten.

Die Verordnung schafft:

- Gemeinsame Regeln für Nutzung und Vertrieb von KI in der EU,
- Verbote schädlicher KI-Praktiken,
- Strenge Vorgaben für Hochrisikosysteme,
- Transparenzpflichten für bestimmte KI
- und vieles mehr ...

EU AI ACT



Warum EU-Rahmenwerke die grün-digitale Zukunft prägen

EU-Rahmenwerke verankern ethische Führung im Recht und verbinden digitale Innovation mit Verantwortung und Transparenz.

Klimagesetz und CEAP verankern den grünen Wandel, während Instrumente wie der DPP Technologie mit Kreislaufzielen verbinden.

Zusammen sorgen sie dafür, dass KI, Blockchain und Big Data Emissionen senken, Produktlebenszyklen verlängern und Abfall minimieren.



FALLSTUDIE ilek

ilek ist ein französischer Ökostromanbieter für Privathaushalte und kleine Gewerbe. ilek hebt sich ab durch eine zertifizierte Beschaffung ausschließlich bei Erzeugern erneuerbarer Energie, ein Direktvertriebsmodell mit kurzen Wegen und eine persönliche, individuelle Kundenbeziehung.

<https://www.ilek.fr/>



ilek

**Green energy, truly green, at
the best price**

**Switching to ilek makes a big difference.
Sign up in 5 minutes for green electricity and green gas.**

Fallstudie ilek

Green energy, truly green...

At the best price* for you

100% renewable, 100% produced in France.



At the best price* for them

local producers, women and men who are committed on a daily basis to the energy transition.



At the best price* for all of us

You will receive advice on how to reduce your consumption.



[*Learn more](#)

Governance 15.0

Governance evaluates a company's overall mission, engagement around its social/environmental impact, ethics, and transparency. This section also evaluates the ability of a company to protect their mission and formally consider stakeholders in decision making through their corporate structure (e.g. benefit corporation) or corporate governing documents.

Mission & Engagement

2.7

Ethics & Transparency

2.2

+ Mission Locked

10

What is this? A company with an Impact Business Model is intentionally designed to create a specific positive outcome for one of its stakeholders - such as workers, community, environment, or customers.

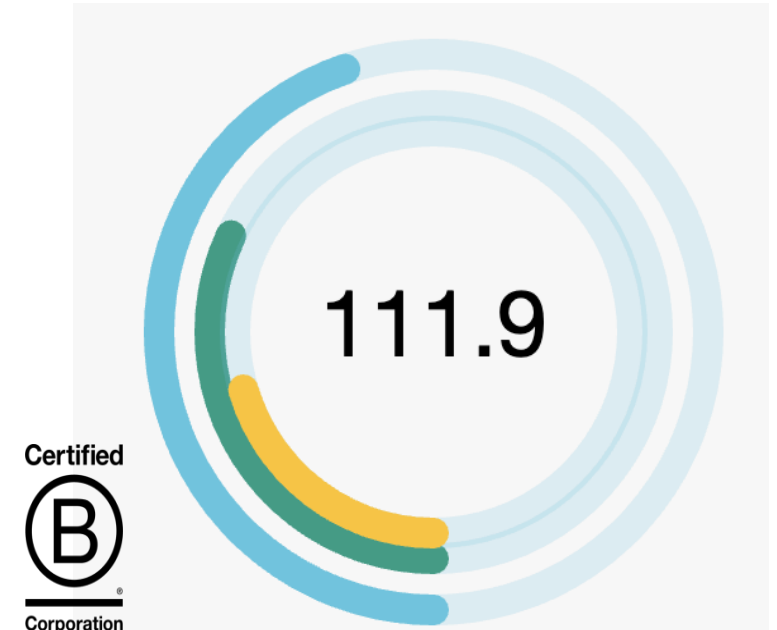
Fallstudie: ilek

ileks digitale Energieplattform verbindet Konsumierende direkt mit lokalen Erzeugern erneuerbarer Energie.

ilek spiegelt die Start-DSP-Vision: digitale Innovation (Online-Energiemarktplatz), Nachhaltigkeit (100 % erneuerbare Energie und CO₂-Reduktionsziele) und Unternehmertum (ein skalierbares, gemeinschaftsgetragenes Geschäft mit fairer Vergütung der Erzeuger).

Als Fall zeigt es, wie GreenComp, DigComp und EntreComp in der Praxis zusammenwirken – hochrelevant für die Gründungsbildung im Rahmen von Start-DSP.

<https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/ilek/>



111,8 B-Impact-Gesamtscore
80 Qualifiziert für B-Corp-Zertifizierung
50,9 Medianwert gewöhnlicher Unternehmen

Quelle: B Corporation



TrustArc (unterstützendes digitales Tool)

TrustArc (früher TRUSTe) ist ein 1997 gegründetes Datenschutz-Compliance-Unternehmen mit Sitz in Kalifornien. Seine SaaS-Plattform und Expertendienste helfen Unternehmen weltweit, Datenschutzprogramme zu steuern, Compliance zu zertifizieren, Risiken zu managen und Vertrauen bei Kundschaft und Partnern aufzubauen.

Vorteile:

- Operative Effizienz
- Risikominderung
- Regulatorische Abdeckung
- Vertrauen & Kundenerlebnis
- Expertise & Einblicke

Link: <https://trustarc.com/>



Übung: Einen 5-Punkte-Verhaltenskodex für digitale Ethik für Ihr Unternehmen entwickeln



Schritt 1. Mission und ESG-Ziele der Organisation identifizieren.



Schritt 2. 5 Leitprinzipien zu ethischer Führung, digitalen Risiken und Nachhaltigkeit auswählen.



Schritt 3. Je Prinzip eine umsetzbare Aussage formulieren (z. B. „Wir stellen sicher, dass KI-Systeme für alle Stakeholder transparent und erklärbar sind“).



Schritt 4. Entwürfe mit Peers teilen und anhand des Feedbacks verfeinern.



Übung: Einen 5-Punkte-Verhaltenskodex für digitale Ethik für Ihr Unternehmen entwickeln

Diese Übung lässt die Lernenden Prinzipien ethischer Führung anwenden, indem sie gemeinsam einen knappen, umsetzbaren Verhaltenskodex für digitale Ethik entwickeln.



- Wie passen die gewählten Prinzipien zu Mission und ESG-Zielen Ihrer Organisation?
- Welche Risiken (ethisch, digital oder ökologisch) waren am schwersten zu adressieren – und warum?
- Wie könnten kulturelle oder regionale Kontexte die Gestaltung eines Verhaltenskodex für digitale Ethik beeinflussen?



Ergebnis:

Ein 5-Punkte-Verhaltenskodex für digitale Ethik, der ethische Führung, digitale Governance und Nachhaltigkeitsprinzipien integriert.
Ein klareres Verständnis, wie digitale Ethik in Governance-Rahmenwerken operationalisiert wird.





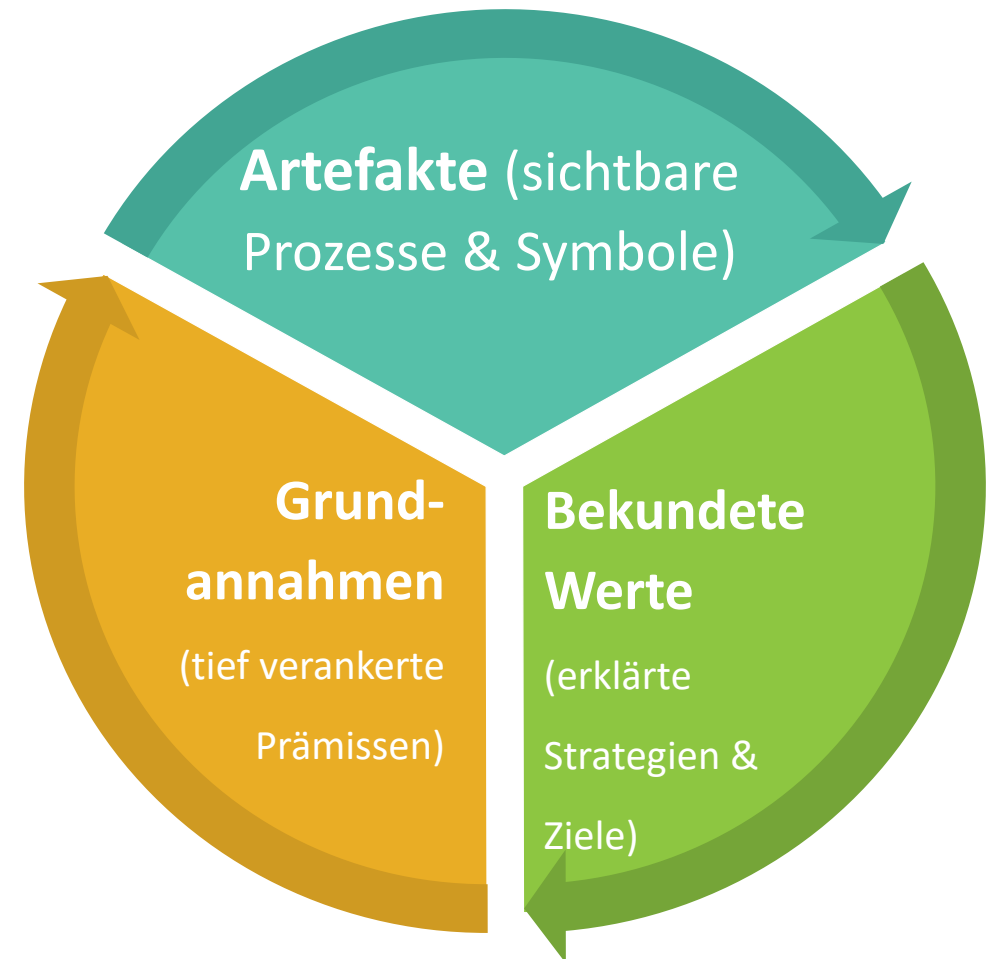
Abschnitt 03

**Resilienz durch inklusive
und agile Governance
aufbauen**

Organisationskultur und Wandel

Edgar Schein, ein führender Organisationspsychologe, schuf eines der einflussreichsten Modelle der Organisationskultur. Es zeigt, wie tief verankerte Werte und Annahmen das Handeln und den Umgang mit Wandel prägen.

Mehr lesen: „Organizational Culture and Leadership“ von Edgar H. Schein, 2010



Organisationskultur und Wandel

Erfolgreicher Wandel hängt davon ab, die Organisationskultur zu erkennen und an neue Anforderungen anzupassen.

- Kultur sind geteilte Denk- und Handlungsweisen, die prägen, wie Organisationen auf Störungen reagieren.
- Sie ist Ermöglicher (stützt Innovation, Nachhaltigkeit, digitale Ethik) und Hürde zugleich – bei fehlender Passung erzeugt sie Widerstand.

[Video ansehen](#)



Management Courses, Mike Clayton. 2021. Edgar Schein: The Master of Organizational Culture

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=TMqTN4fGb1k>

Entrepreneurship Education



Kulturdimensionen und Change-Management

Ein weiterer interessanter Autor zur Organisationskultur ist Geert Hofstede, ein führender Forscher des interkulturellen Managements. Sein Rahmenwerk zeigt, wie nationale Kulturen beeinflussen, wie Organisationen auf Wandel reagieren.

Hofstede's Kulturdimensionen-Modell

Teil 1

Machtdistanz

Die Fähigkeit einer Organisation oder eines Systems, sich bei Störungen oder Unsicherheit anzupassen, zu erholen und weiterzuentwickeln.

Individualismus vs. Kollektivismus

Sinnvolle Einbindung aller Stakeholder – Mitarbeitende, Gemeinschaften, Kundschaft und Partner – in Entscheidungsprozesse.

Maskulinität vs. Femininität

Faire Verteilung von Nutzen, Risiken und Chancen auf alle Stakeholder, sodass keine Gruppe zurückbleibt.



Kulturdimensionen und Change-Management

Hofstede's Modell ist besonders relevant für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die oft die kulturellen Werte ihres Landes spiegeln. Diese Dimensionen erklären, warum dieselbe Veränderungsinitiative in einem Kontext gelingt und in einem anderen auf Widerstand stößt.

Hofstede's Kulturdimensionen-Modell

Teil 2

Unsicherheitsvermeidung

Wie wohl sich Menschen mit Mehrdeutigkeit, Risiko und unstrukturierten Situationen fühlen.

Lang- vs. Kurzzeitorientierung

Wie stark eine Kultur Zukunftstugenden wie Beharrlichkeit gegenüber gegenwartsbezogenen Werten wie Tradition und sozialen Pflichten gewichtet.

Genuss vs. Beherrschung

Wie weit eine Gesellschaft die Befriedigung grundlegender menschlicher Bedürfnisse nach Lebensfreude und Genuss zulässt oder unterdrückt.



Wandel verstehen – und warum er zählt

Erfolgreicher Wandel in KMU hängt davon ab, die Organisationskultur zu erkennen und an neue Anforderungen anzupassen.



Was ist Wandel?

Übergang vom aktuellen zu einem gewünschten künftigen Zustand; getrieben von externem Druck und internen Governance-Bedürfnissen.



Warum es zählt (für KMU)?

70 % der Change-Vorhaben scheitern ohne strukturiertes Management; Umweltkrisen + neue Regeln verlangen agile, missionsorientierte Governance.



Wandel als Chance

Adaptive Governance-Systeme stärken Resilienz, Wettbewerbsfähigkeit und Vertrauen; sie ermutigen KMU, mit neuen Technologien zu experimentieren.



Change-Management-Modelle helfen
Führungskräften,
Governance-Systeme zu gestalten, die

inklusiv
resilient
agil sind

Wandel in Governance- Systemen steuern



- Wirksamer Wandel ist nicht nur eine Frage der Absicht – er braucht strukturierte, schrittweise Ansätze, die Organisationen durch Unsicherheit führen.

- Strukturierte Change-Rahmenwerke geben Führungskräften Werkzeuge, um ihre Institutionen durch Unsicherheit und Transformation zu steuern.



Zwei weit verbreitete Change-Management-Modelle

01

Kotters 8-Stufen-Modell: eine strategische Roadmap für groß angelegte organisationale Transformation

John P. Kotters Modell (1996) beschreibt acht aufeinanderfolgende Schritte für erfolgreichen organisationalen Wandel. Es eignet sich besonders für komplexe, große Übergänge wie digitale Umstrukturierung oder Klimaanpassungsplanung.

02

ADKAR-Modell: ein menschenzentrierter Ansatz für individuellen Wandel

Das von Prosci entwickelte ADKAR-Modell stellt individuellen Wandel als Grundlage organisationaler Transformation in den Mittelpunkt.

Besonders wirksam in KMU oder dezentralen Governance-Systemen, bietet es eine schrittweise Methode, um interne Bereitschaft aufzubauen.



Kotters 8-Stufen-Modell des Change-Managements

1. Dringlichkeit erzeugen

5. Andere zum Handeln befähigen

2. Leitende Koalition bilden

6. Kurzfristige Erfolge erzielen

3. Strategische Vision entwickeln

7. Erfolge sichern & weiteren Wandel anstoßen

4. Vision kommunizieren

8. Veränderungen verankern



ADKAR-Modell

Awareness

Bewusstsein: den
Bedarf
für Wandel verstehen

Desire

Wille: den Wandel
unterstützen und
mittragen

Knowledge

Wissen: lernen, wie
man sich wandelt

Ability

Fähigkeit: neue
Skills anwenden

Reinforcement

Verankerung: den
Wandel festigen



Werkzeuge & Mechanismen zur Bewertung von Wandel

360-Grad-Feedback

Zweck: Erfasst Perspektiven von Peers, Mitarbeitenden und Vorgesetzten.

Anwendung: Stärkt Führungsverantwortung und kulturelle Passung in KMU.

After-Action-Reviews

Zweck: Erfasst Perspektiven von Peers, Mitarbeitenden und Vorgesetzten.

Anwendung: Stärkt Führungsverantwortung und kulturelle Passung in KMU.

Balanced Scorecards (BSC)

Zweck: Richtet Kennzahlen über Strategie, Prozesse und Menschen hinweg aus.

Anwendung: Verfolgt digitale und Nachhaltigkeits-KPIs und balanciert kurz- und langfristige Ziele.

Zusammen bieten diese Werkzeuge einen ausgewogenen Ansatz zur Bewertung von Wandel: Sie erfassen Führungsverhalten, organisationales Lernen, strategische Ausrichtung und Bereitschaft für künftige Herausforderungen – damit Governance agil und rechenschaftspflichtig bleibt.

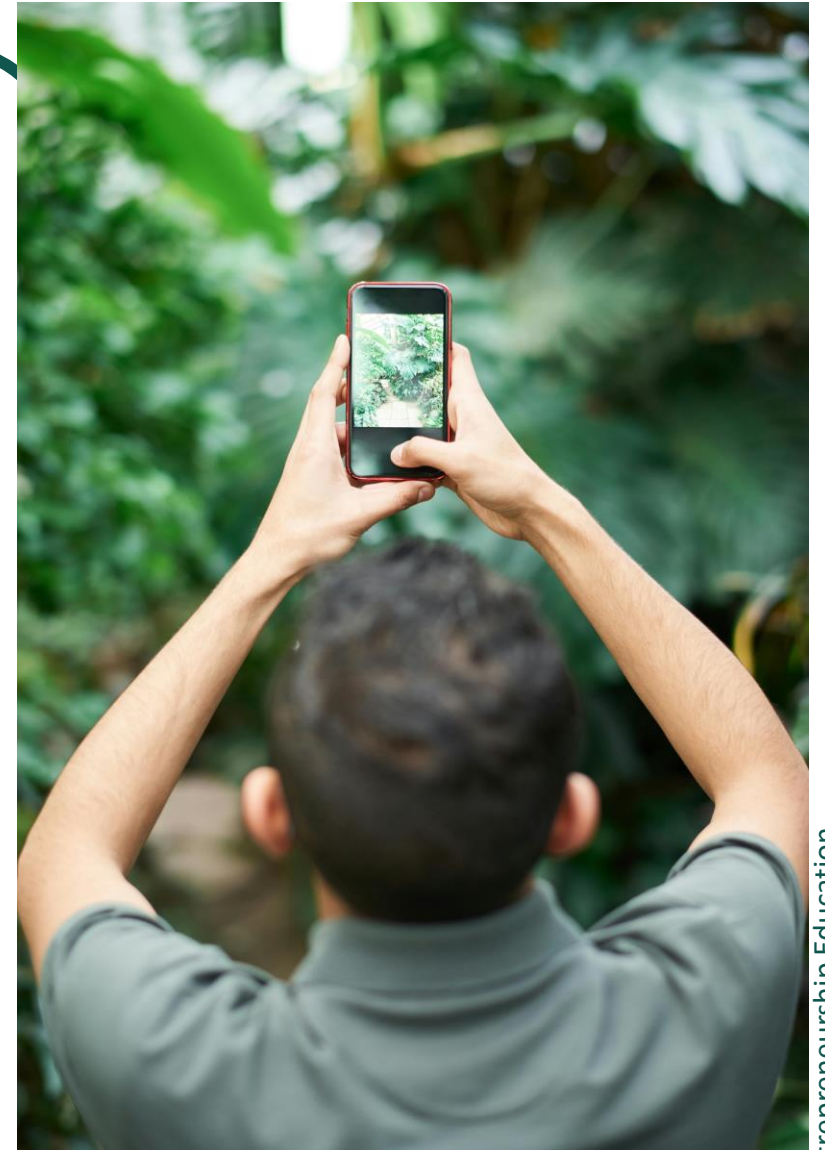
Digitales Tool

Country Comparison Tool

Das Country Comparison Tool von The Culture Factor vergleicht nationale Kulturen anhand mehrerer Dimensionen wie Machtdistanz, Individualismus und Unsicherheitsvermeidung – basierend auf Hofstede's Kulturmodell.

Vorteile:

- Schnelle Einblicke
- Interkulturelles Bewusstsein
- Entscheidungshilfe
- Team-Ausrichtung
- Globale Strategie



Link: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=>



Warum Evaluation im Change-Management zählt

Evaluation ist nicht das Ende des Wandels, sondern ein fortlaufender Kreislauf, der Governance resilient, adaptiv und ethisch hält.



Leistung & Wirksamkeit

- Zeigt, was funktioniert und was nicht;
- liefert Belege, um Strategien in Echtzeit anzupassen;
- sichert die Ziele des grünen und digitalen Wandels.

Rechenschaft & Transparenz

- Schafft Vertrauen bei Stakeholdern durch sichtbare Ergebnisse;
- stärkt die Legitimität von Governance-Entscheidungen;
- zeigt ethische Verantwortung im datengetriebenen Wandel.



Lernen & Anpassung

- Verankert stetiges Lernen in Governance-Systemen;
- fördert Inklusion und vielfältige Beteiligung;
- verhindert unbeabsichtigte Schäden und fördert langfristigen Kulturwandel.

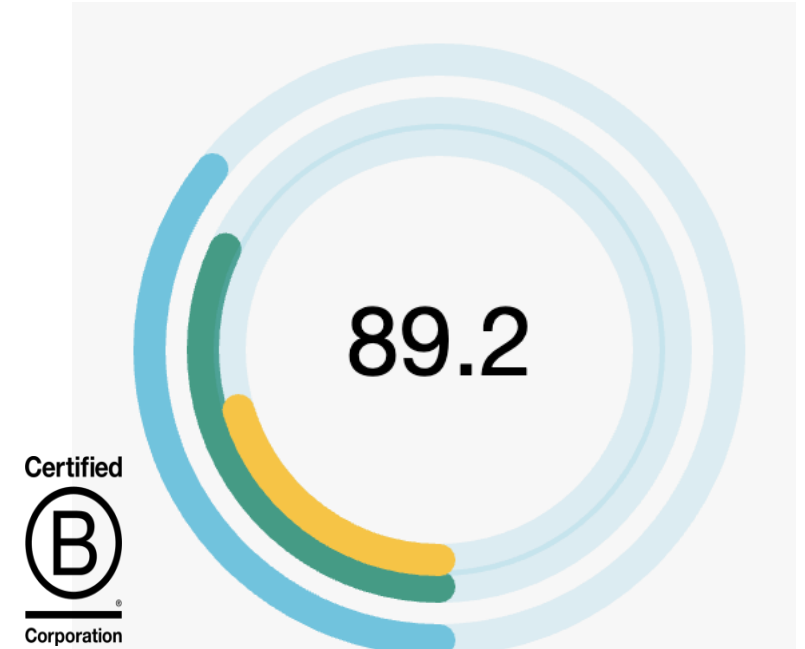


Fallstudie: Refurbed

Refurbed ist ein Online-Marktplatz mit Sitz in Wien, der Konsumierende mit hochwertiger, professionell aufbereiteter Elektronik verbindet.

Refurbed löst ein hartnäckiges Problem: Viele Konsumierende begegnen gebrauchter Elektronik skeptisch – wegen unklarer Qualität, begrenzter Garantien und mangelnder Transparenz. Deshalb hat Refurbed einen zweiseitigen Marktplatz aufgebaut, auf dem:

- **Aufbereiter geprüft werden** und einem standardisierten, mehrstufigen Prozess mit Tests, Reparaturen und Qualitätsstufen folgen müssen.
- **Konsumierende geschützt sind** durch Garantien, Rückgaberegeln und klare Produktinfos – das senkt das Risiko und schafft Vertrauen.



89,2 B-Impact-Gesamtscore

80 Qualifiziert für B-Corp-Zertifizierung

50,9 Medianwert gewöhnlicher Unternehmen

Quelle: B Corporation

Entrepreneurship Education



Übung: Ein Change-Management-Modell für Ihr Unternehmen entwickeln

Change-Management-Modell anwenden und ESG-freundlicher werden



Stellen Sie sich vor, Sie sind das Führungsteam eines kleinen oder mittleren Tech-Unternehmens. Sie sind digital erfolgreich, wollen aber Umwelt-, Sozial- und Governance-Prinzipien (ESG) in Strategie, Kultur und Betrieb integrieren.

Ergebnis:



1. Ein strukturierter Change-Management-Plan für die ESG-Transformation;
2. Identifizierte kulturelle und Governance-Veränderungen für nachhaltige Wirkung.



Übung: Ein Change-Management-Modell für Ihr Unternehmen entwickeln



Schritt 1. Ein Change-Management-Modell wählen (Kotters 8-Stufen-Modell oder ADKAR-Modell)



Schritt 2. Transformationsweg vom Ist-Zustand zu einer ESG-verankerten Kultur und Governance skizzieren



Schritt 3. Kulturelle Ermöglicher und Hürden identifizieren, die die Transformation beeinflussen könnten



Schritt 4. Governance-Maßnahmen integrieren (Richtlinien, Prozesse und Führungspraktiken, die ESG-Ziele stützen)



Übung: Change-Management-Modell für Ihr Unternehmen



Reflexionsfragen



- Wie erzeugen Sie Dringlichkeit oder Bewusstsein für die Notwendigkeit der ESG-Integration?



- Welche Schritte unternehmen Sie, um die Organisationskultur an ESG-Werten auszurichten?



- Welche Hürden könnten auftreten, und wie begegnen Sie ihnen?



- Wie messen Sie Erfolg während und nach dem Wandel?



05

Fazit



Was Sie erreicht haben

Kurz gesagt, Sie haben erreicht:

- ein tieferes Verständnis, was ethische und inklusive Governance in der Praxis bedeutet
- Klarheit, wie Führungsintegrität Vertrauen und Rechenschaft prägt,
- das Selbstvertrauen, in Ihrer Organisation Wandel anzustoßen.

Zusammen zeigen sie, wie **ethische Führung, adaptive Governance und kollektives Vertrauen (Kultur & Zusammenarbeit)** Organisationen schaffen, die **verantwortungsvoll und zukunftsfähig** sind.



Modul 10: Fazit

Was Sie gelernt haben:

Abschnitt 1: Wir haben erkundet, wie der Wandel von Shareholder- zu Stakeholder-Modellen gelingt, wie adaptive Governance funktioniert und wie inklusive Führung Vertrauen schafft.

Abschnitt 2: Wir haben ethische Führung und digitale Transformation untersucht – wie Governance sich an KI, Blockchain und Datenethik anpassen muss: Innovation und Rechenschaft in Balance.

Abschnitt 3: Wir haben uns auf Wandel, Resilienz und Risiko konzentriert: Strukturmodelle wie ADKAR und Kotters 8-Stufen-Modell, und wie Feedbackmechanismen Agilität in Governance-Systeme bringen.





Herzlichen Glückwunsch!

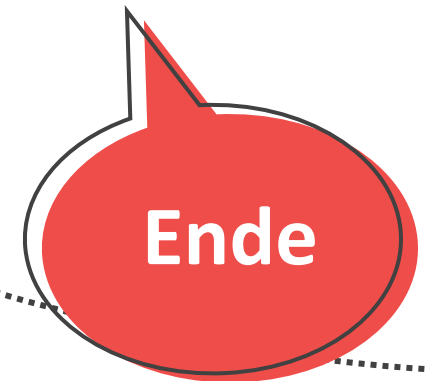
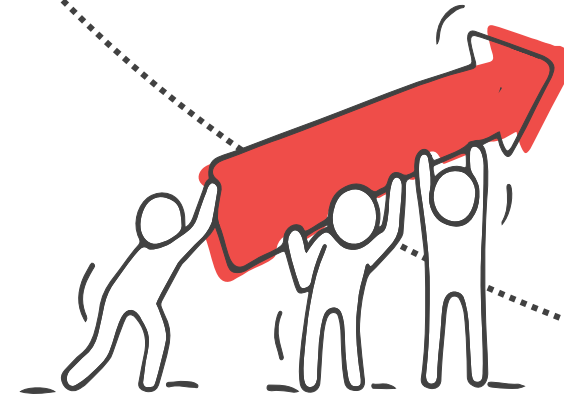
Sie haben den Kurs abgeschlossen!

Abgeschlossen...Modul 10

Abschnitt 1. Adaptive Governance für sinnorientierte Unternehmen

Abschnitt 2. Mit Integrität führen: Governance für nachhaltige digitale Unternehmen

Abschnitt 3. Resilienz durch inklusive und agile Governance aufbauen



EPIC STAYS ist lizenziert
unter [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



Co-funded by
the European Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder des Deutschen Akademischen Austauschdienstes e.V., Nationale Agentur für Erasmus+ Hochschulzusammenarbeit, wider. Weder die Europäische Union noch die Bewilligungsbehörde können dafür verantwortlich gemacht werden.