



LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für Relationales
Management und Organisation

Nº 135

Verlag Relationales Management

Euro 28,99 / sFr 30,02
www.irbw.net



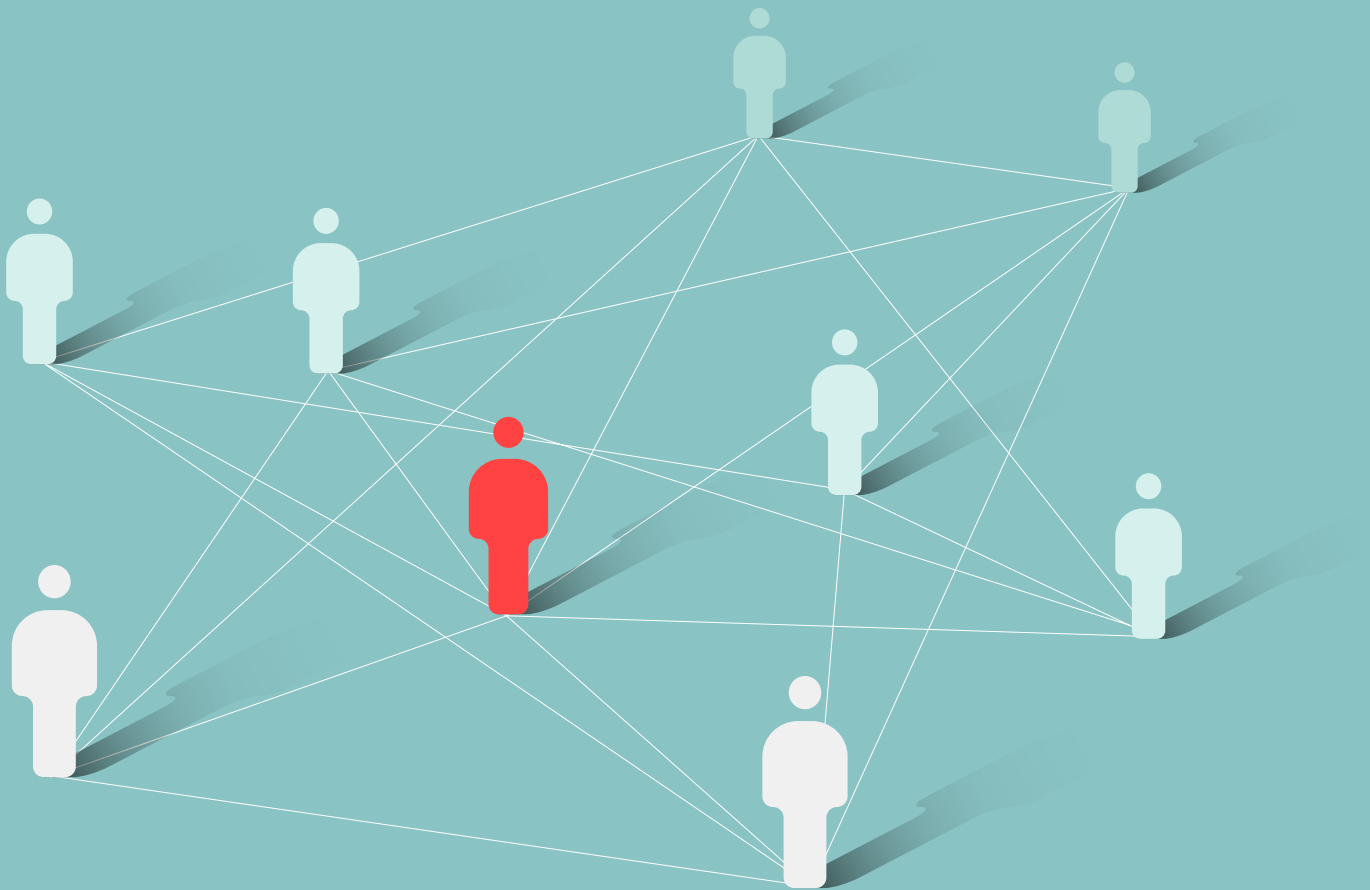
WIE STARTEN? WIE DRANBLEIBEN?



- Wie wir unsere Neugier wieder wecken
von Michael Kühl-Lenjer

- Es wird gut: Was Hoffnung verändern kann
von Andreas Lesch

- Der Relationale Weg des Startens und Dranbleibens
von Sonja Radatz



Anne M. Schüller

ist Managementdenkerin, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. www.anneschueller.de



SCHRITT FÜR SCHRITT IN DIE REGENERATIVE NACHHALTIGKEIT

von Anne M. Schüller

Neue, zukunftsweisende Formen des Wirtschaftens sind unumgänglich. Die alten haben eine erschöpfte Umwelt und erschöpfte Menschen hinterlassen. Deshalb müssen wir unser Verhalten in intelligentere Bahnen lenken: die Transformation in eine regenerative, klimapositive Gesellschaft. Lernende Organisationen haben sich längst auf den Weg dorthin gemacht. Andere starten gerade so richtig los. Dranbleiben mit guten Initiativen ist in beiden Fällen ein Muss, meint Anne M. Schüller. Ihr Beitrag zeigt einen 7-Schritte-Plan und neun Initiativen in Sachen Nachhaltigkeit.

Natürlich macht jedes Unternehmen in Sachen Umwelt- und Klimaschutz schon dies und das. Jede Initiative halte ich für äußerst begrüßenswert. Doch eine umfassende Strategie und ein gemeinschaftliches, ganzheitliches Vorgehen ist wirkungsvoller. Bevor Sie damit starten, ist zunächst das Ambitionsniveau zu klären.

Wollen Sie

- Vorreiter in Ihrer Branche sein, also jemand, der einem sofort in den Sinn kommt, der als Paradebeispiel genannt und in den Medien regelmäßig zitiert wird?
- in puncto Klimaschutz und Nachhaltigkeit dem Mittelfeld angehören, also das tun, was mehr oder weniger alle früher oder später machen?
- nur die gesetzlichen Mindestauflagen erfüllen, und zwar gezwungenermaßen immer erst dann, wenn die entsprechenden Regularien amtlich werden?

In jedem Fall gilt dabei: Sustainability darf nicht in eine Abteilung gesperrt werden, sie betrifft jeden im Unternehmen über alle Bereiche hinweg. Interdisziplinäres Agieren ist also ein Muss. Das bedeutet: In jeder Geschäftseinheit gibt es Verantwortliche für Klimaschutz und Nachhaltigkeit. Diese sind fortan die „Evangelisten“ in Sachen Grün. Sie kümmern sich als crossfunktionale Gruppe um die Priorisierung der Aktivitäten, um das Maßnahmen-design und eine Umsetzung, die durch und durch wahrhaftig ist.

Sustainability darf nicht in eine Abteilung gesperrt werden, sie betrifft jeden im Unternehmen über alle Bereiche hinweg.

1. DER 7-SCHRITTE-PLAN FÜR EINE NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

Nachdem diese Punkte geklärt sind, empfehle ich folgenden 7-Schritte-Handlungsplan:

1.1. BEWUSSTSEIN SCHAFFEN

Am Anfang der Reise in Richtung Nachhaltigkeit steht die unternehmensweite Stärkung eines klima- und umweltfreundlichen Bewusstseins. Klar, das Thema ist in aller Munde, doch mit den vielfältigen Details haben sich die meisten kaum befasst. Es braucht also Daten, Fakten und Storys, um die ganze Tragweite sichtbar zu machen.

1.2. SZENARIEN ANALYSIEREN

Umweltthemen und ihre Entwicklung sind mehrdimensional und komplex. Vor der eigentlichen Strategieentwicklung gilt es zunächst, mehrere mögliche Zukunftsszenarien zu entwickeln, die einen Zeithorizont von etwa zehn Jahren umfassen. Ich empfehle drei. Ein Best-Case-Szenario, ein realistisches Szenario und ein Worst-Case-Szenario in Sachen Klima und Nachhaltigkeit.

1.3. STRATEGIE ENTWICKELN

Die Strategie wird am besten in einer Strategy Map visualisiert. Sie macht nach drinnen und draußen klar, welchen Weg das Unternehmen in Richtung Klimaschutz und Nachhaltigkeit gehen will. Diese Strategie wird öffentlich gemacht, regelmäßig besprochen sowie (halb)jährlich auf den Prüfstand gestellt und weiterentwickelt.

1.4. MASSNAHMEN DEFINIEREN

In diesem Schritt geht es darum, erste Handlungsfelder zu definieren und Fokusthemen zu priorisieren. Verantwortliche für die Umsetzung werden benannt, Zeitachsen und Budgetrahmen werden erstellt. Für die Umsetzungsplanung gilt: dringliche Hot Spots und schnelle Quick Wins zuerst.

Am Anfang der Reise in Richtung Nachhaltigkeit steht die unternehmensweite Stärkung eines klima- und umweltfreundlichen Bewusstseins.

Vor der eigentlichen Strategieentwicklung gilt es zunächst, mehrere mögliche Zukunftsszenarien zu entwickeln, die einen Zeithorizont von etwa zehn Jahren umfassen.

1.5. MASSNAHMEN UMSETZEN

Der Fortgang der Aktivitäten kann auf einem öffentlichen Kanban Board sichtbar gemacht werden. Dies sorgt für Transparenz, inspiriert alle im Unternehmen und motiviert einen selbst. Was zu erledigen ist, wird auf Post-its geschrieben, an die jeweilige Spalte gepinnt und, wenn erledigt, entsprechend verschoben.

1.6. ERFOLGE KOMMUNIZIEREN

Sobald sich erste Erfolge zeigen, werden diese zunächst nach innen kommuniziert und gefeiert. Erst dann werden sie als weitererzählbare Storys ansprechend verpackt, in die Öffentlichkeit getragen. Vorsicht dabei: kein Greenwashing und keine Schönfärberei. Jede einzelne Story muss wahr und nachprüfbar sein. Falschaussagen zerstören Reputation und Vertrauen.

1.7. ERGEBNISSE BEWERTEN

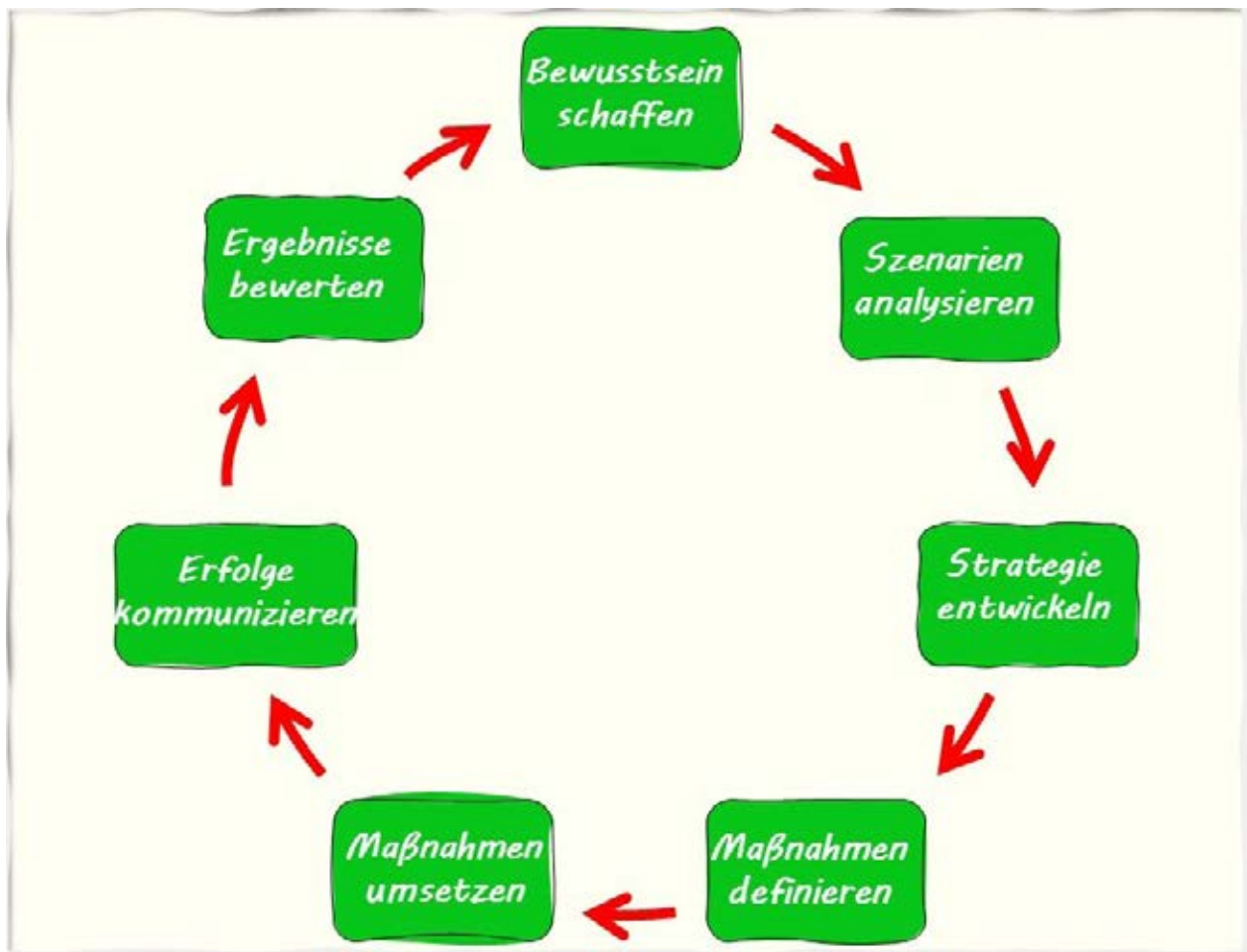
Hierbei geht es um Rückschau und Vorschau zugleich, um Zielwerte, erzielte Ergebnisse und weitere ambitionierte Initiativen. Entscheidende Fragen dabei: Wo stehen wir auf unserem Weg zu mehr Nachhaltigkeit und welche weiteren Schritte sind nötig? Was lässt sich mit prüfbaren Zahlen belegen? Wie beurteilen das die Kunden und der Markt?

Sobald sich erste Erfolge zeigen, werden diese zunächst nach innen kommuniziert und gefeiert.

2. ALLES KOMMT AUF DEN „GRÜNEN“ PRÜFSTAND

Verantwortliches nachhaltiges Handeln kann und muss meiner Erfahrung nach bedeuten, sein bisheriges Handeln kritisch zu hinterfragen und

Abbildung 1: Die 7 Schritte eines Nachhaltigkeitsumsetzungsplans



Quelle: Anne M. Schüller

Wo stehen wir auf unserem Weg zu mehr Nachhaltigkeit und welche weiteren Schritte sind nötig?

sämtliche Produkte und Services auf den „grünen“ Prüfstand zu stellen. Hierzu werden diese auf zweierlei Weise analysiert:

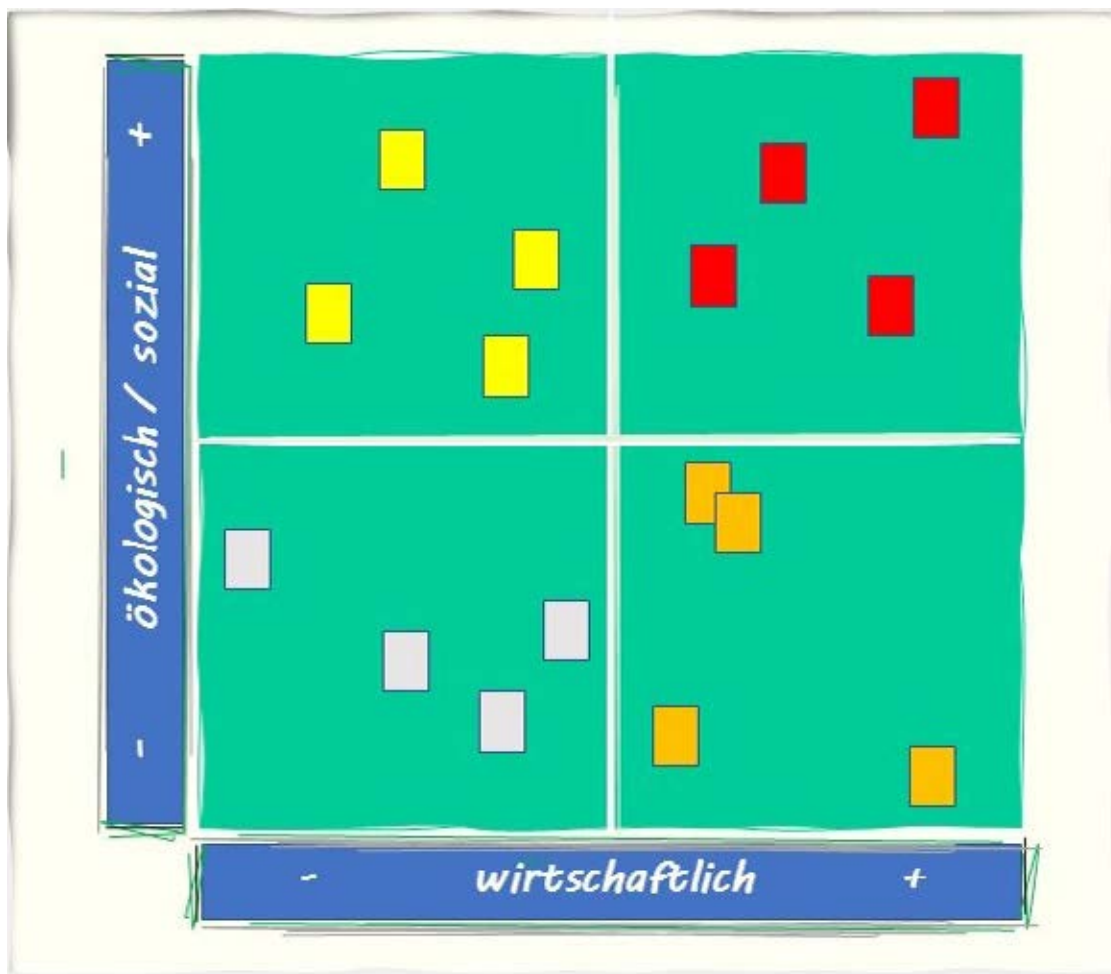
- Sind sie wirtschaftlich sinnvoll und rentabel?
- Sind sie ökologisch fair und sozial gerecht?

Dies lässt sich in Form einer Matrix sichtbar machen, wie die zweite Abbildung zeigt. Dem gehen ausgiebige Analysen und Diskussionen voraus. Zunächst werden die Kriterien definiert, die die Begriffe wirtschaftlich, ökologisch und sozial de-

terminieren. Danach werden die betrachteten Produkte und Services bepunktet und dann in die Matrix eingetragen.

Die nachfolgenden Entscheidungen ergeben sich aus den Positionen in den einzelnen Quadranten. Die Leistungen im oberen rechten Feld stehen dabei im Fokus. Bei den Leistungen oben links und unten rechts wird überlegt, wie man diese ins Feld oben rechts bringen kann. Die Leistungen unten links sind zu stoppen. Danach machen sich Umsetzungsgruppen an die Arbeit. Eine solche Herangehensweise ist hochstrategisch. Am besten eignet sich dafür ein interdisziplinär und cross-hierarchisch besetzter Initialworkshop. Arbeiten Sie unbedingt mit einer qualifizierten Moderation, da es zu durchaus kniffligen Momenten kommen kann. Ich empfehle darüber hinaus, den Anlass mit dem Impulsvortrag eines externen Nachhaltig-

Abbildung 2: Matrix mit den Kriterien wirtschaftlich und ökologisch/sozial



Quelle: Anne M. Schüller

keitsspezialisten zu beginnen, um einen Blick über den Tellerrand zu gewinnen. Ohne Input von außen gerät man schnell in eine Art Echokammer. Neue Blickwinkel verhelfen zu einer breiteren Lösungslandschaft, stellen Etabliertes von außen infrage und öffnen für neue, gute Ideen.

3. MEINE TOP-9-INITIATIVEN FÜR EINE BESSERE ZUKUNFT

In Sachen Nachhaltigkeit gibt es eine Fülle von Herangehensweisen und Handlungsoptionen. Hier im Überblick meine Top 9:

3.1. EINE TASKFORCE IMPLEMENTIEREN

Wird Umweltschutz in eine Abteilung gesperrt, entsteht eine silotypische „Die-da-Kultur“: Wir

sind gar nicht zuständig, die sollen das machen. Eine frühe und zugleich interdisziplinäre Einbindung hingegen sorgt dafür, dass jeder zu einem Beschützer von Klima und Umwelt werden kann. Bilden Sie am besten eine crossfunktional agierende, generationsübergreifende, interhierarchisch aufgestellte Taskforce zum Thema, ein Kernteam, das situativ durch weitere Mitarbeitende und Experten unterstützt wird. Die Taskforce braucht einen klingenden Namen, vor allem aber Ressour-

Neue Blickwinkel verhelfen zu einer breiteren Lösungslandschaft, stellen Etabliertes von außen infrage und öffnen für neue, gute Ideen.

Vernetzen Sie sich mit Nachhaltigkeitsgleichgesinnten über die Unternehmensgrenzen hinaus. Die Grundausrichtung: vermeiden, reduzieren, eliminieren, regenerieren.

cen und Umsetzungsmacht. Vernetzen Sie sich mit Nachhaltigkeitsgleichgesinnten über die Unternehmensgrenzen hinaus. Bilden Sie sich zum Thema fortlaufend weiter. Veranstalten Sie Lunch-Talks mit profilierten Externen, an denen alle Mitarbeitenden teilnehmen können. Gehen Sie die einzelnen internen Bereiche immer wieder aufs Neue durch, um passende Initiativen anzuschieben. Die Grundausrichtung: vermeiden, reduzieren, eliminieren, regenerieren. Es gibt hunderte Ansatzpunkte, wie ein Unternehmen ökologischer, energieeffizienter, sozialer werden kann. Dabei geht es nicht nur um die eigene Nachhaltigkeit. Sie können auch Ihre Kunden gezielt dabei unterstützen, nachhaltiger zu handeln.

3.2. DIE HOT SPOTS ZUERST

Warten Sie nicht, bis Ihr komplettes Ökoprogramm die Instanzen durchläuft und irgendwann (hoffentlich) genehmigt wird. Beginnen Sie mit Sofortmaßnahmen, idealerweise mit solchen, die dringlich sind und durchgreifende Erfolge zügig sichtbar machen. Sammeln Sie zunächst alle angedachten Ideen. Nutzen Sie dazu kollaborative Tools wie Trello. Arbeiten Sie die priorisierten Initiativen in Kleingruppen aus. Setzen Sie diese zunächst teilweise um, um sie dann weiter zu schärfen. Stellen Sie den Zugewinn der einzelnen Maßnahmen heraus, nicht nur den faktischen, auch den emotionalen. Von Druck und Zwang fühlen sich die Menschen bedroht. Hingegen kann die Hoffnung auf eine bessere Zukunft Angst verdrängen und zu entschlossenem Handeln führen. Ein wunderbarer

Warten Sie nicht, bis Ihr komplettes Ökoprogramm die Instanzen durchläuft und irgendwann (hoffentlich) genehmigt wird.

Nebeneffekt: Wer Initiativen selbst entwickelt und in die Tat umsetzt, kommt sogar mit Einschnitten besser zurecht. Die Teilnehmer agieren nach innen und außen als Botschafter und Multiplikatoren. Offen, ehrlich und heiter bekunden sie Resultate: Sie drehen Videos oder schreiben Storys und geben diese dann in ihren Netzwerken weiter.

3.3. EIN UMWELTSCHUTZ-WIR-GEFÜHL SCHAFFEN

In Zeiten der Vereinzelung durch Homeoffice und hybridisierte Arbeit sind Maßnahmen, die Verbundenheit unterstützen, überaus wichtig. Insofern stärkt jede gemeinsam umgesetzte Nachhaltigkeits- und Gemeinwohlinitiative das Wir-Gefühl. Dies sorgt zunächst für ein vertieftes Verständnis für Umwelt- und Klimabelange, dann für breite Zustimmung, schließlich für sichtbare Ergebnisse und ansprechende Narrative. So waren beim Beratungsunternehmen HR Pioneers, wie die dortige Gemeinwohl-Koordinatorin Wiebke Joester erzählt, Nike-Schuhe in Firmenfarben ein gemeinsames Identifikationssymbol, das alle gern trugen. Nachdem man sich die Lieferketten und Arbeitsbedingungen bei Nike gründlich angeschaut hatte, wurde schnell klar, dass Schuhe dieser Marke nicht länger vertretbar waren. Natürlich war das zunächst ein Einschnitt. Weil aber die gesamte Belegschaft am Prozess beteiligt wurde, kam es reibungslos zu dem Beschluss, künftig darauf zu verzichten.

Offen, ehrlich und heiter bekunden sie Resultate: Sie drehen Videos oder schreiben Storys und geben diese dann in ihren Netzwerken weiter.

3.4. HACKATHONS FÜR DAS KLIMA

Hackathons, eine Wortschöpfung aus Hack und Marathon, sind Events zur konzentrierten gemeinsamen Lösung von Aufgabenstellungen mit einem extrem engen Zeitplan. So kommt man zu hocheffizienten Ergebnissen oft in der Hälfte der üblichen Zeit. Zum Beispiel hat die Fraunhofer IESE zu einem 24-Stunden-Smart-City-Hackathon für Klimaschutz und Nachhaltigkeit eingela-

Hackathons, eine Wortschöpfung aus Hack und Marathon, sind Events zur konzentrierten gemeinsamen Lösung von Aufgabenstellungen mit einem extrem engen Zeitplan.

den. Nach einer langen Nacht mit viel Kaffee und wenig Schlaf präsentierten die neun angetretenen Teams ihre Ideen und Prototypen für die klimaneutrale Smart City einer hochkarätigen Jury. Der erste Platz ging an die „PfaffRunner“. Ihre Idee: Über spezielle Bodenplatten wird aus dem Druck, den Menschen beim Laufen darauf ausüben, sauberer Strom erzeugt. Ein so ausgestatteter Rundkurs, etwa in einem Park, kann nicht nur erneuerbare Energie erzeugen, sondern die Menschen im wahrsten Sinne des Wortes zu mehr Nachhaltigkeit „bewegen“ — und zugleich ihrer Gesundheit viel Gutes tun.

3.5. JAMS FÜR MEHR NACHHALTIGKEIT

Die Suche nach Klima- und Umweltschutzaktivitäten lässt sich auch in ganz großem Stil organisieren, um in weitverzweigten Organisationen alle Interessierten einzubinden. Das passiert im Rahmen von Jams. Jams sind Online-Veranstaltungen, die auf speziellen Jam-Plattformen weltweit stattfinden können. Dabei diskutieren die Teilnehmenden in moderierten Foren und bringen ihre Ideen ein. Software kanalisiert die Themen über Bewertungen, Rankings und Diskussionsintensität. Zum Beispiel trafen sich unter dem Titel „Tomorrowcraft — Global Sustainability Game Jam“ interessierte Akteure und Game-Designer aus der ganzen Welt drei Tage lang online, um in interdisziplinären Teams Spiel-Prototypen zum Thema nachhaltige globale Entwicklung zu erschaffen. Solche Jams finden fortan auch in virtuell begehbaren Räumen statt, wo die digitalen Zwillinge der Teilnehmenden zusammenkommen.

Jams sind Online-Veranstaltungen, die auf speziellen Jam-Plattformen weltweit stattfinden können.

3.6. EINE GEMEINWOHL-MATRIX ERSTELLEN

Die Gemeinwohl-Matrix umfasst 20 Themenfelder, die wiederum vier Grundwerte (Menschenwürde, Solidarität/Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz/Mitentscheidung) und fünf Berührungsgruppen (Lieferkette, Eigentümer/Finanzpartner, Mitarbeitende, Kunden/Mitunternehmen sowie das gesellschaftliche Umfeld) beinhalten. Jedes Feld wird anhand von Leitfragen abgearbeitet und mit Zahlen, Daten und Fakten belegt. Dabei werden alle Vorgehensweisen im Unternehmen kritisch unter die Lupe genommen. Hieraus ergibt sich eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten. Damit das Ganze zu einem gemeinsam getragenen Handeln führt, sollten möglichst viele Beschäftigte an den einzelnen Etappen mitarbeiten. Öffentlich zugängliche Stellwände oder Online-Boards sowie Berichte machen den Stand der Dinge und den Fortgang der Aktivitäten sichtbar.

Verzichten Sie auf jede Art von Schönfärberei. Erstellen Sie vielmehr einen offenen, ehrlichen Nachhaltigkeitsbericht.

3.7. BERICHTERSTATTUNG UND NARRATIVE

Verzichten Sie auf jede Art von Schönfärberei. Erstellen Sie vielmehr einen offenen, ehrlichen Nachhaltigkeitsbericht, selbst dann, wenn dies aus gesetzlichen Gründen (noch) nicht notwendig ist. Er nennt Ziele, liefert Fakten und beschreibt Maßnahmen, die in Umsetzung sind. Zudem spricht er Emotionen an. Dazu nutzen Sie ansprechende Bilder und Geschichten. Kleine Erfolgsnarrative sollten ständig die Runde machen. Viele Nachhaltigkeitsmaßnahmen sind für ein unterhaltsames Storytelling geradezu prädestiniert! Stellen Sie solche Inhalte vor allem auf der eigenen Website ein. Dies ist bei der mobilen Suche lesefreundlicher als ein PDF. Zudem lassen sich in dieser Form auch Videos und Animationen integrieren. Ferner wird der Content so von den Suchmaschinen indexiert, wodurch der Traffic steigt. Überdies können einzelne Aspekte dann auch leicht in die sozialen Netzwerke fließen, sowohl über die Leser als auch über die Mitarbeitenden, die ihr Umweltengagement mit



der Welt teilen wollen. Schließlich kann via Analytics festgestellt werden, welche Inhalte für die User am interessantesten sind.

3.8. EXTERNALITÄTEN ELIMINIEREN

Hat sich ein Anbieter bislang auf Kosten des Gemeinwohls bereichert, die Natur ruiniert, Menschen wissentlich ausgebeutet, Fördermittel missbraucht, Steuern hinterzogen etc., stoppt man das besser sofort. Die Transparenz ist inzwischen so groß, dass unethisches Verhalten Unternehmen teuer zu stehen kommt. Dabei haben auch Digitalkonzerne erheblichen Handlungsbedarf. Sie verbrauchen nicht nur durch den Betrieb ihrer Server, durch Videostreaming und das Intensivtraining ihrer KI-Modelle Unmengen an Energie. Sie betreiben auch Raubbau an den Daten der Menschen. Und sie haben neue Externalitäten erzeugt: Hasspostings, Fake News, Gewaltverherrlichung, Kinderpornografie, Hackerangriffe, Wahlbetrug, Cybermobbing, Cyberverbrechen. Das ist ihre Art von „Umweltverschmutzung“.

3.9. EVERYTHING AS A SERVICE (XAAS)

In einem linearen Wirtschaftssystem endet ein Produkt im Abfall und auf der Müllhalde. Da der

Hersteller dabei für Umweltverschmutzung, Klimaschäden und Rohstoffzerstörung nicht aufkommen muss, ist ihm das egal. Oder schlimmer: Je mehr Produkte dieses Schicksal ereilt, desto mehr kann er daran verdienen. Mit XaaS wird das traditionell wertevernichtende System komplett umgestaltet. Der Hersteller übernimmt die Verantwortung für seine Produkte: für deren Gestaltung und Funktionsweise, für die Materialien, aus denen sie bestehen sowie für die Wiederverwendung am Ende des Produktlebenszyklus. Er wird sie also von vorneherein so konstruieren, dass sie mehrere Zyklen durchlaufen können, entweder als komplettes Produkt, in seinen Einzelteilen oder durch den Weiterverkauf der noch brauchbaren Elemente. Nur noch wenig landet dann im Müll, es wäre ja sein Geld, das er vernichtet. XaaS-Modelle sind somit ein wesentlicher Beitrag für eine lebenswerte Zukunft. ■

LITERATUR:

Schüller, A. M. (2024): **Zukunft meistern. Das Trend- und Toolkit für Übermorgengestalter.** Frankfurt: 2024.

Gestalten Sie regelmäßig Ihre Zukunft

Wer die LO regelmäßig liest, gestaltet
die Zukunft bewusst – und erfolgreich.
Die LO erscheint 6 x jährlich zu einem
Schwerpunktthema.



Wählen Sie jetzt Ihr maßgeschneidertes Abo-Angebot!



ZUM EINSTIEG

LO Print-Mini-Abo
2 Ausgaben um nur € 27,26 + MwSt.



FÜR HAPTISCH ANSPRUCHSVOLLE

LO Print-Jahresabo
6 Ausgaben um € 109,08 + Versandkosten + MwSt.



FÜR TABLET-FREAKS

LO PDF-Jahresabo
6 Ausgaben um € 49,99 + MwSt.



FÜR THEMEN-USER

LO Komplet-Abo
1 Jahr Zugriff auf alle bisherigen LO Artikel
UND Jahres-PDF-Abo (6 Ausgaben) gesamt um € 166,66 + MwSt.

Jetzt bestellen: www.irbw.net



INSTITUT
FÜR
RELATIONALE
BERATUNG
UND
WEITERBILDUNG

Zielorientierte Entwicklung von
Menschen, Teams und Unternehmen GmbH

**Blog, Weiterlesen & Bücher zum Relationalen Ansatz:
www.irbw.net, office@irbw.net**

Schloss Schönbrunn | Zuckerbäckerstöckl 39 | 1130 Wien
Tel. +43 1 409 55 66 | Fax: +43 1 409 55 66 77