

Spielend leicht?

Kulturwandel „Integrierte Nachhaltigkeit“

„Walk the Talk!“ Vor dieser Aufgabe stand ein weltweit operierendes Beratungsunternehmen, das seit geraumer Zeit Beratungsleistungen zum Thema Nachhaltigkeit anbietet. Wie ernst, so fragte man sich, muss das Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit selbst nehmen, wenn es Beratungsleistungen hierzu überzeugend anbieten möchte?

Axel Klimek
Geschäftsführer der ISIS Academy

axel.klimek@isisacademy.com
www.isisacademy.com

Ein gemeinsames Verständnis aufbauen

Der Begriff Nachhaltigkeit wird oftmals sehr unterschiedlich gebraucht. Teils wird er mit Langlebigkeit gleichgesetzt, und oft hat er einen moralischen, ethischen Unterton. Als „Triple Bottom Line“ steht er für „Planet, People und Profit“. Von der Brundtland-Kommission stammt die Definition: „Entwicklung zukunftsfähig zu machen, heißt, dass die gegenwärtige Generation ihre Bedürfnisse befriedigt, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generation zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen zu können.“

Bob Willard, ein international führender Experte, der den Unternehmenswert für nachhaltige Unternehmensstrategien quantifiziert, hat fünf Entwicklungsstufen herausgearbeitet, wie sich Unternehmen dem Thema Nachhaltigkeit stellen.

1. Pre-Compliance
2. Compliance
3. Beyond Compliance
4. Integrated Strategy
5. Purpose/Passion



Unser Auftrag: Kulturwandel zu ‚Integrated Strategy‘

Wir von der ISIS-Academy waren beauftragt worden, den Kulturwandel dieser Beratungsgesellschaft von „Beyond Compliance“ zu „Integrated Strategy“ zu begleiten. Unser Auftraggeber hat es folgendermaßen auf den Punkt gebracht: „Um von unseren Mandanten als nachhaltiges Unternehmen wahrgenommen zu werden, müssen wir Nachhaltigkeit leben. Wir müssen es schaffen, unsere auf kurzfristigen Erfolg fokussierten Führungskräfte für das als weich wahrgenommene Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren. Unsere Führungskräfte müssen die langfristig harten Notwendigkeiten der Thematik begreifen sowie die sich schon jetzt eröffnenden Chancen erkennen.“

Dieses Erkennen von Marktchancen ist nicht trivial. Es bedeutet Aufmerksamkeit, Flexibilität und die Bereitschaft zu - manchmal schneller - Veränderung. Auf einer großen internen Veranstaltung unseres Kunden

sagte ein Mitglied der Geschäftsführung: „Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen wir uns auf das konzentrieren, was für unsere Kunden von Bedeutung ist.“ Dieses Statement kann wahrscheinlich jede Führungskraft in jedem Unternehmen unterschreiben. Nur, was ist für den Kunden von Bedeutung? Die Schlussfolgerungen unterscheiden sich signifikant, je nachdem, welchen Kunden beobachtet: Wir haben Führungskräfte unseres Kunden, die in erster Linie mit der Geschäftsführungsebene arbeiten, die Frage gestellt: „Ist Nachhaltigkeit für Ihre Klienten von Bedeutung, oder ist sie es nicht?“ Die Führungskräfte aus der Service-Line, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigt, antworteten zu 90 Prozent mit ‚Ja‘. Kamen die Führungskräfte aus anderen Service-Lines, antworteten sie zu 90 Prozent mit ‚Nein‘. Ihr Tenor war hier: „Nachhaltigkeit ist nicht relevant, eher ‚nice to have‘.“ ▶

Entwicklungsstufen von Unternehmen nach Bob Willard:

1 2 3 4 5

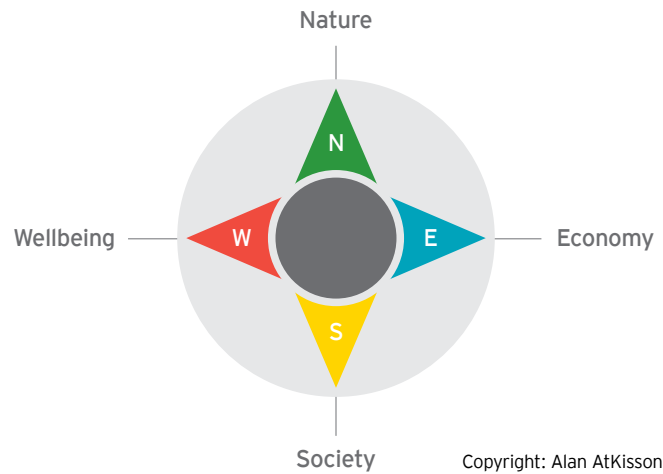
In der ersten Stufe „Pre-Compliance“ geht es Unternehmen darum, ihren Vorteil so weit wie möglich auszureizen. Man ist bereit, dabei im „Notfall“ auch einmal Regularien, Vorschriften und Gesetze zu überschreiten.

Wenn „Compliance“ das tragende Moment für den Umgang mit Nachhaltigkeit ist, dann wird im Unternehmen darauf geachtet, alle bestehenden Regularien, Vorschriften und Gesetze einzuhalten, um Strafen und eine negative Presse zu vermeiden.

„Beyond Compliance“ bedeutet, dass ein Unternehmen erkannt hat, dass es unmittelbar Gewinn aus nachhaltigem Handeln ziehen kann. Zum Beispiel kann eine CO₂-Reduktion durch Energieeinsparung die Produktionskosten senken. Der Motor für nachhaltiges Handeln ist in erster Linie die eigene Gewinnsteigerung.

Bei der „Integrated Strategy“ hat das Unternehmen Nachhaltigkeit in seiner DNA verankert. Nachhaltigkeitsinitiativen werden nicht nur zum eigenen Vorteil ins Leben gerufen - auch die Interessen und Bedarfe aller beteiligten Stakeholder werden berücksichtigt. In dieser Phase wird unternehmerisches Handeln an den Dimensionen Ökonomie, Soziales, Ökologie und Individuelles Wohlergehen ausgerichtet.

„Purpose/Passion“ für Nachhaltigkeit treibt Unternehmen bzw. Unternehmer an, ihr unternehmerisches Tun in erster Linie an der Steigerung des Gemeinwohls auszurichten.



Über solche Fragestellungen könnte man unendlich ergebnislos diskutieren, hätte die Gehirnforschung nicht inzwischen eindeutig belegen können, dass wir Menschen zum größten Teil nur das wahrnehmen, was wir schon kennen und von dem wir überzeugt sind. Wenn mich das Thema Nachhaltigkeit interessiert und mir die Notwendigkeit frühzeitigen Handelns dafür bewusst ist, ‚höre‘ ich Anknüpfungspunkte bei meinen Gesprächspartnern und stelle Verbindungen her. Wenn ich selber von der Bedeutung Nachhaltigkeit nicht überzeugt bin, dann werden mir diese Anknüpfungspunkte nicht auffallen. Als Beratungsunternehmen entgegen einem so ganz reale Marktchancen.

Einen Aha-Effekt erzeugen

Wie also können die mentalen Barrieren oder vielleicht sogar Abwehrhaltungen zum Thema Nachhaltigkeit („soll ich vielleicht mit dem Fahrrad zu meinen Klienten fahren?“) bei Führungskräften überwunden werden? Aus unserem langjährigen Begleiten von Veränderungsprozessen wissen wir, dass Zahlen, Daten und Fakten, also kognitive Informationen allein nicht das gewünschte Resultat bringen würden. Gemeinsam mit unserem Auftraggeber entwickelten wir ein Konzept, das darauf baute, zusätzlich emotionale Betroffenheit („Aha-Effekt“) durch persönliche Erfahrung zu erzeugen. Unser Gehirn stellt eben nur aufgrund von Erfahrungen neue neuronale Verknüpfungen her. Als physische Strukturen geben diese dann wieder unserer inneren Haltung, unserer Wahrnehmung, unserem Denken und Fühlen ihre Form und Ausprägung. Das heißt Lernen, das zu einer Veränderung im Verhalten, im Denken, im

Wahrnehmen und in der eigenen Haltung führen soll, muss den Menschen ganzheitlich ansprechen.

Zunächst war es für unseren Kunden wichtig, eine passende Definition und ein tragfähiges Verständnis von Nachhaltigkeit zu finden. Hierzu haben wir unseren Nachhaltigkeitskompass als Navigationshilfe eingesetzt. Mit dem Kompass erfassen wir Nachhaltigkeit in vier Dimensionen: N - Nature, E - Economy, S - Society, W - Wellbeing.

Entscheidungsprozesse innerhalb von Unternehmen richten sich häufig in erster Linie an der Dimension „E - Economy“ aus. Eine Integration von Nachhaltigkeit in die Strategie fügt automatisch weitere Entscheidungsdimensionen hinzu.

Die Geschäftsleitung eines Logistikunternehmens, das TQM als Steuerungsprozess für ihre Nachhaltigkeitsziele einsetzen wollte, hat dazu geschrieben, dass sie die Einbindung von TQM gerne unterstützen wolle, solange die Komplexität von Entscheidungsprozessen der Führungskräfte nicht erhöht wird. Das ist ungefähr so, als wenn man sein Kind zum Schwimmunterricht schickt mit der Vorgabe an den Schwimmlehrer, das Kind solle schwimmen lernen, es dürfe aber nicht nass werden. Die strategische Integration von Nachhaltigkeit bedeutet per se eine Erhöhung von Komplexität, weil man neben ökonomischen Faktoren noch weitere Faktoren einbezieht. Führungskräfte lassen sich auf das Thema Nachhaltigkeit ein, weil sie erkennen, dass die Realität nicht so ist, wie wir sie gerne hätten - nämlich einfach, überschaubar und reduktionistisch -, sondern komplex. Die

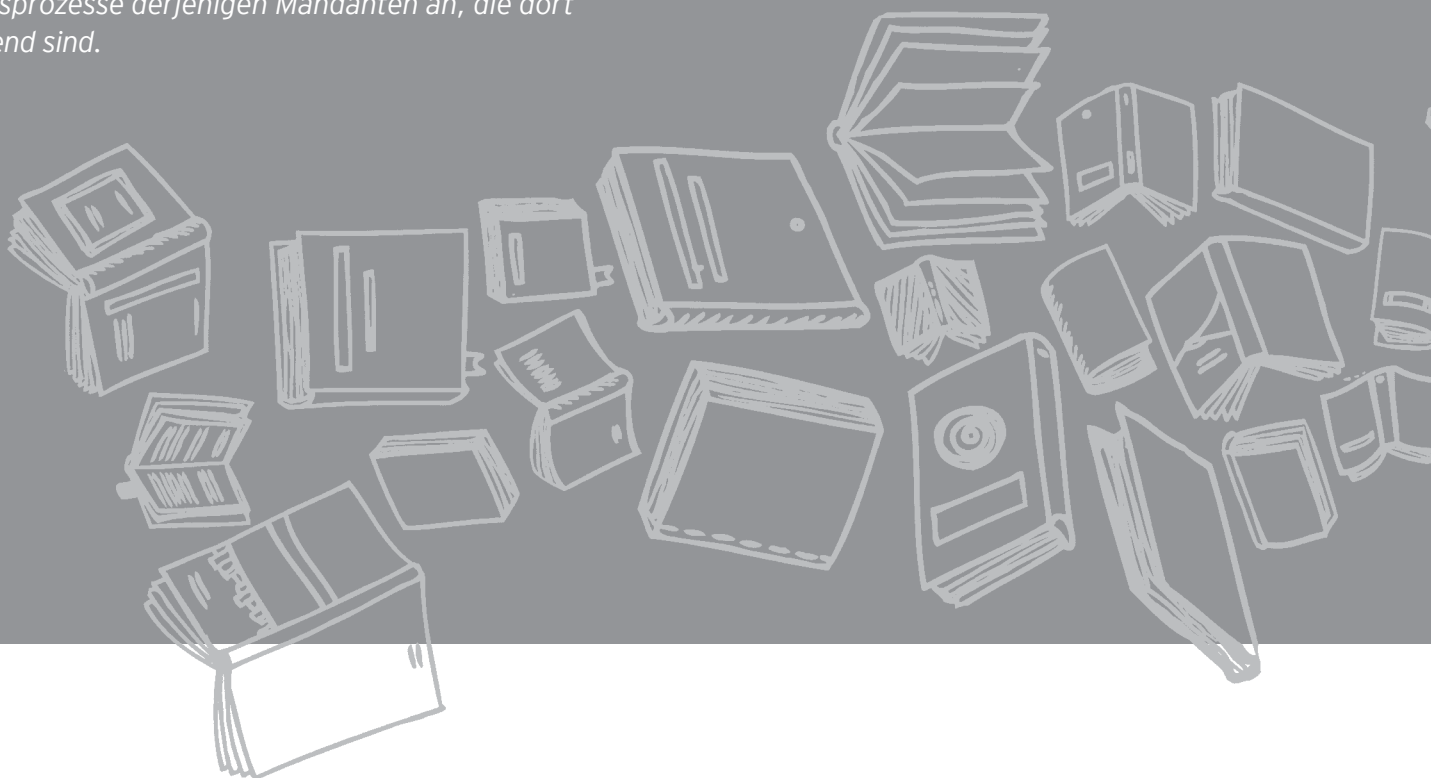
Realität ist wie ein komplexes Netz vieler Elemente und Bausteine, die sich gegenseitig beeinflussen. Wenn ich bestehende Umweltstandards („N“), soziale Übereinkünfte („S“) oder das gesundheitliche Wohlergehen meiner Mitarbeiter („W“) nicht adäquat berücksichtigt, dann kann mir dies kurzfristig einen Kostenvorteil („E“) einbringen. Aber meistens kommt die Wirkung dieses Handelns mit einiger Verzögerung auf mich zurück.

Aus diesem Grund macht es wenig Sinn, Führungskräfte vor zu viel Komplexität zu „schützen“. Es geht vielmehr darum, ihnen zu helfen, mit Komplexität ziel führend umzugehen - zum Beispiel indem man ihnen Systemdenken vermittelt. Ein so geschulter Mitarbeiter kann durch den systemischen Blick oftmals die Begrenzung des „eigenen Tellerrandes“ überwinden und neue, vorher ungeahnte Lösungswege beschreiten. An diesem Punkt entfaltet die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit in Unternehmen oftmals einen Kreativitätsschub.

Bei unserem Kunden haben wir anhand des Kompasses extern und intern recherchiert, welche Nachhaltigkeitsziele sich das Unternehmen zu den vier Richtungen gesetzt hatte, welche Maßnahmen zur Zielerreichung eingeleitet wurden und wie der Prozess gesteuert und kontrolliert wird. Die gleiche Analyse haben wir anschließend für dessen direkte Wettbewerber gemacht und die Ergebnisse in einem Nachhaltigkeitsreport zusammengefasst. Dieser Report endet mit einigen konkreten Vorschlägen, wie das Unternehmen sich ein stärkeres Nachhaltigkeitsprofil geben könnte. ▶

Strategische Empfehlungen

- ▶ *Verbreiten Sie innerhalb ihres Unternehmens, was zum Thema Nachhaltigkeit in Ihrer eigenen Service-Line entwickelt und angeboten wird.*
- ▶ *Entwickeln Sie eine klare Strategie sowohl für ein globales als auch für ein regionales Reporting-System für Nachhaltigkeit.*
- ▶ *Initialisieren Sie einen Prozess, um „Best Practices“ im Bereich Nachhaltigkeit innerhalb des Unternehmens zeitnah und effizient zu verbreiten.*
- ▶ *Bauen Sie ein Trainingsprogramm auf, um Ihren Mitarbeitern und Führungskräften System- und Nachhaltigkeitsdenken zu vermitteln.*
- ▶ *Überdenken Sie Ihre Zielsetzungsprozesse im Bereich Nachhaltigkeit und gleichen Sie sie an die Zielsetzungsprozesse derjenigen Mandanten an, die dort führend sind.*





Axel Klimek ist Mitbegründer und Geschäftsführer der ISIS Academy GmbH. Er arbeitet seit vielen Jahren als Managementberater und -coach in Europa, Asien und Afrika und unterstützt Führungskräfte, Organisationen und Entwicklungsprogramme dabei, komplexe Veränderungsprozesse zu gestalten und ihre Effizienz zu verbessern. Zu seinen Kunden gehören die Kommission der Afrikanischen Union, Canon Europa, GIZ, Lufthansa, Unilever und T-Systems.

Er unterstützt seine Kunden dabei, ihre Nachhaltigkeitsziele mittels kultureller Veränderungsprozesse, Innovationen, Kooperationen, strategischer Planung und Aufbau einer Coaching-Kultur zu erreichen. Besonders interessiert ihn die Frage, wie Nachhaltigkeit so in die Wertschöpfungskette einer Organisation integriert werden kann, dass sie bei allen Entscheidungen und Prozessen sowohl auf Führungs- als auch auf Mitarbeiter-Ebene automatisch angewendet wird. Zusätzlich entwickelt und leitet er Trainings zu Führungskräfteentwicklung, Change Management und Coaching. Axel Klimek war 15 Jahre als Therapeut und als Ausbilder für Therapeuten tätig. In seiner Arbeit verbindet er sein psychologisches Verständnis mit seinen Erfahrungen als Organisationsberater.

Unser Report kann zwar zum Nachdenken anregen, hat aber vermutlich nicht die Kraft, eine wirkliche Veränderung anzustoßen.

Um dies zu bewirken, wollten wir die Führungskräfte des Beratungsunternehmens auf der emotionalen Ebene ansprechen und ihnen persönliche Erfahrungen vermitteln. Deshalb haben wir das Computer-Simulationsspiel „Green&Great“ entwickelt.

„Green&Great“ simuliert den Entscheidungsprozess einer Beratungsgesellschaft, die am Markt um Kundenprojekte mit anderen Firmen im Wettbewerb liegt. Eine Grundannahme des Spiels ist, dass Nachhaltigkeitsthemen (Future Trends) über die Jahre eine immer größere Rolle spielen werden. Unternehmen, die heute eine Strategie entwickeln, dafür intern Ressourcen aufbauen, und gleichzeitig an ihrer Nachhaltigkeitsreputation arbeiten, werden es in Zukunft leichter haben, bestimmte Kundenprojekte zu akquirieren.

Dem Spiel liegt der Nachhaltigkeitskompass mit seinen systemisch-komplexen Wechselwirkungen zugrunde, und es appelliert an die starke Wettbewerbsorientierung, die ‚Siegermentalität‘, der Teilnehmer.

Wir haben die Simulationswelt sehr stark an die Welt der Führungskräfte angepasst. Der innere Wandel, den die Spieler während des Spiels durchlaufen, ist offensichtlich: Anfänglich nehmen die Teilnehmer das Spiel aus ihrem Rollenverständnis als erfolgreiche Berater und Führungskräfte wahr. Durch die realen Diskussionen und Entscheidungsprozesse in der simulierten Welt weicht diese Rollendistanzierung aber langsam auf. Die „realen“ Fragen zur Ökonomie, zur Ökologie, zum Sozialen und zum Wohlergehen der Mitarbeiter treten in den Vordergrund, und mit der Zeit tritt das „Menschliche“ hinter dem eigenen Rollenbild hervor.

In der letzten von fünf Spielrunden weiß jeder Teilnehmer, dass er den Profit noch einmal steigern könnte, wenn er alle „überflüssigen“ Mitarbeiter entlassen würde. Während dies in früheren Runden möglicherweise zu einem Schaden für die Reputation und zu einem Absinken der Mitarbeiterzufriedenheit geführt hätte, würde es in der letzten Runde keine negative Auswirkung mehr haben.

Ein Spieler sagte: „Obwohl wir wussten, dass wir durch die Entlassung unseren Gewinn noch hätten steigern können, konnten wir uns nicht gegen die Werte entscheiden, die wir uns als ‚Unternehmen‘ erarbeitet hatten.“ Ein spielerischer Wandel der Einstellung!

Wo stehen wir, und was ist noch zu tun?

Der gewünschte Aha-Effekt bei den Führungskräften ist durch den beschriebenen Prozess definitiv entstanden. Die Grundlage für einen Kulturwandel von „Beyond Compliance“ hin zu „Integrated Strategy“ wäre damit gelegt. Jetzt braucht es die klare Entscheidung, dass eine „Integrated Strategy“ als Unternehmensausrichtung gewünscht ist und implementiert werden soll. Dazu wäre es als Nächstes hilfreich, die „Strategischen Empfehlungen“ zu überdenken, anzupassen und durchzusetzen und sich dann als Unternehmen auf einen Veränderungsprozess einzulassen.

