

Eine neue Unternehmenskultur muss strukturell verankert werden, sodass sie für die Mitarbeiter im Alltag (er)lebbar wird.

Bild: Trumpr AG

Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich einführen

Neben Investoren und Verbrauchern sind es insbesondere die eigenen Mitarbeiter, die in Zukunft noch mehr darauf achten werden, ob ein Unternehmen ein glaubwürdiges Nachhaltigkeitskonzept verfolgt. Doch was, wenn ein Unternehmen bisher relativ unbekümmert gewirtschaftet hat? Kann man Nachhaltigkeit einfach schnell lernen?

UTA VON BOYEN

Die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern wird immer stärker von der Frage bestimmt, ob ein Unternehmen eine positive Identifikationsfläche bieten kann. Sinnhaftigkeit am Arbeitsplatz wird unter Angestellten von Jahr zu Jahr mehr zum Thema. Man sucht das Gefühl, mit dem eigenen Tun zumindest möglichst wenig ökologischen und sozialen Schaden anzurichten – wenn nicht sogar Positives zu bewirken.

In immer mehr Unternehmen wird ethisches und nachhaltiges Handeln somit ein immer zentralerer Teil der Gesamtstrategie. Doch wie geht man die Nachhaltigkeitswende konkret an? Zunächst einmal ist ein Wandel hin zu Nachhaltigkeit eine genauso einschneidende Veränderung wie andere Unternehmenskulturprozesse auch: Er kostet meist viel Energie, Zeit, Geld und häufig auch Nerven. Doch der Aufwand ist gut investiert, denn es handelt sich bei diesem Thema keinesfalls um eine bloße Modeerscheinung, sondern um eine wirtschaftliche Notwendigkeit. Konsequente umgesetzte Nachhaltigkeitsprogramme wirken sich unmittelbar positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation aus. Natürlich darf es sich dabei nicht um Greenwashing handeln, mit dem nur ein positiver Marketing-Effekt erzielt werden soll. Solche Maßnahmen gehen ausnahmslos nach hinten los, denn die Mitarbeiter durchschauen Feigenblattaktionen zuallererst. Ehrliche

Begeisterung droht dann in Zynismus umzuschlagen – und damit ist das Gegenteil dessen erreicht, was angestrebt werden sollte.

Lernen und Umdenken aller Beteiligten ist gefragt

Doch auch ernst gemeinte Kulturveränderungsprozesse sollten nicht am Reißbrett entworfen und der Belegschaft im Hauruckverfahren übergestülpt werden. Unsere Ausgangsfrage war: „Lässt sich verantwortungsvolles Handeln erlernen?“, und diese Fragestellung zeigt, dass mehr verlangt ist als nur die Implementierung von ein paar Vorschlägen. Der gesam-

te moderne Lebensstil, wie wir ihn kennen, beruht auf der Vorstellung, dass die Ressourcen der Welt unendlich sind. Wer aus diesem Denken ausbrechen möchte, muss daher Grundhaltungen hinterfragen, Gewohntes in Frage stellen und kreative, neue Lösungswege finden. Kurz gefasst: Organisationen müssen lernen und umdenken! Klugheit und Ideenreichtum sind gefragt. Eigenschaften wie diese lassen sich nicht verordnen, sondern sie gedeihen in einem Klima, das Lernen ermöglicht und belohnt. Eine offene, innovative Unternehmenskultur mit Mut zur Kreativität wird benötigt – und diese zu erzeugen, ist selbstverständlich leichter

So gelingt die Wandlung

1. Veränderungsprozesse zu initiieren, ist enorm kräftezehrend – schaffen Sie eine einflussreiche Koalition von Entscheidern, die von der Idee der Nachhaltigkeit zutiefst überzeugt sind!
2. Formulieren Sie eine klare, prägnante Nachhaltigkeitsvision, die Ihr Vorhaben kurz, aber verständlich erklärt!
3. Kommunizieren Sie! Sorgen Sie dafür, dass jeder im Unternehmen Ihre Nachhaltigkeitsvision kennt und sie in wenigen Sätzen wiedergeben kann!
4. Ihre Beschäftigten leben nicht nur in der Unternehmenskultur – sie sind die Unternehmenskultur! Binden Sie Ihre Mitarbeiter daher unbedingt in den Veränderungsprozess mit ein!
5. Der Kulturveränderungsprozess muss professionell gesteuert werden. Bilden Sie dafür eine Projektorganisation!
6. Belohnen Sie Verhalten, das der Umsetzung der neuen Vision dient, und unterbinden Sie Verhalten, das sie sabotiert!



Uta von Boyen, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung von boyen-consulting, weiß, dass konsequent umgesetzte Nachhaltigkeitsprogramme die Mitarbeiter motivieren.

gesagt als getan. Wie soll ein solcher Kulturwandel, wenn er denn bei einem Unternehmen erforderlich ist, herbeigeführt und in der Organisation umgesetzt sowie langfristig verankert werden? Zunächst ist es entscheidend, Unternehmen individuell zu behandeln und als gewachsene Organisationen mit eigener Geschichte zu verstehen. Nachhaltigkeit geht zwar alle an, doch die Iststände zwischen verschiedenen Branchen und Firmen

unterscheiden sich enorm. Der eigengeführte Mittelstand beispielsweise hat seit jeher als Nährboden für Nachhaltigkeit (insbesondere in sozialer Hinsicht) gegolten: Lang ist die Liste der Patriarchen, zu deren Lebenswerk auch die soziale Absicherung der Belegschaft oder der Aufbau von Stiftungen zählte. Auch fällt es Inhabern leichter, Ressourcen gezielt umzuverteilen und in Nachhaltigkeit zu investieren, als dem Vorstand einer

Aktiengesellschaft, der sich quartalsweise vor seinen Investoren rechtfertigen muss.

Den Wandel gekonnt einführen und konsequent umsetzen

Andererseits mögen in manch multinationalem Konzern die mobilisierbaren Ressourcen bei Strategiewechseln vielleicht sogar besonders hoch sein, wenn in der Unternehmenskul-



Der Wandel zur Nachhaltigkeit gehört zu den Veränderungsprozessen, die bei sehr vielen Mitarbeitern auf Zustimmung stoßen.

Bild: Edyta Pawłowska - Fotolia.com

tur bereits verankert ist, dass regelmäßige Change-Vorhaben und strategische Neuausrichtungen ohnehin zum Geschäft gehören. Der Wandel hin zur Nachhaltigkeit gehört ja zu den Veränderungsprozessen, die bei den meisten Beschäftigten auf Zustimmung stoßen. In jedem Fall gilt aber, dass einem Unternehmenskulturwandel eine sorgfältige Analyse vorangehen muss. Diese sollte abbilden, wo ein Unternehmen steht, wo es herkommt und wo es hinkäme, wenn es nichts ändern würde. Erst dann kann der Wandel in Angriff genommen werden.

Die Initiierung und Umsetzung des Kulturwandels kann mit vielen bewährten Methoden stattfinden: Open Space ist eine der beliebtesten Arten, Bottom-up-Verzahnungen einzuführen, also eine stärkere kommunikative Rückkopplung zwischen Top-Management und Mitarbeitern zu bestimmten Themen. Dabei handelt es sich um Großgruppenevents, auf denen in hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen kreative Lösungen für aktuelle Fragen, Themen und Probleme geschaffen werden. Solche Veranstaltungen können enorm motivierend auf die Mitarbeiter wirken – meist werden sie zum Kick-off für einen andauernden Kulturwandel. Im Anschluss an Methoden wie Open Space muss aus Mitarbeitersicht aber unbedingt eine glaubwürdige Verankerung der neuen Prinzipien im Unternehmensalltag stattfinden. Zentral ist das Beispiel der Führungskräfte, denn sie geben und leben die Strategie täglich vor und müssen ein Umdenken in teils sehr komplexen und vernetzten Unternehmensstrukturen initiieren.

Daher sollte man in Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahmen investieren, die den Managern dabei helfen, die angestrebte Nachhaltigkeitsvision für sich, aber auch für ihre Abteilungen und Teams herunterzubrechen. Oftmals müssen in solchen Phasen gemeinsame Strategieentwicklungs-Workshops eingeführt werden, Führungsleitbilder müssen auf den Prüfstand gestellt und Kollisionen alter Rollen und Hierarchien mit neuen Zielen und Ideen müssen reflektiert und moderiert werden. Wichtig ist auch die Frage, ob bereits die Entwicklung der Nachwuchskräfte systematisch von der neuen Vision durchdrungen und von ihr geleitet ist.

Ausrichtung auf Nachhaltigkeit dient der Zukunftssicherung eines jeden Unternehmens

Welche Methoden auch immer gewählt werden, um den Wandel in der Unternehmenskultur zu gestalten, die folgenden drei der erwähnten Punkte sind entscheidend für den Erfolg. Erstens, die Maßnahmen müssen exakt auf die Organisation zugeschnitten sein. Zweitens, die Unternehmenskultur muss explizit zum Thema gemacht und ausgehandelt werden. Drittens, die neue Kultur muss strukturell verankert werden, sodass sie im Alltag spürbar und (er)lebbar wird. Ein Wandel hin zur Nachhaltigkeit kann viel Aufwand bedeuten. Doch alle Zeichen der Zeit sprechen dafür, dass den nachhaltig ausgerichteten Unternehmen die Zukunft gehört.