

Die Vorstellungskraft wecken

Transition und Veränderung hin zu mehr Nachhaltigkeit können den Unternehmenserfolg schmälern, wenn sie als Belastung und Unsicherheit empfunden werden. Wenn es Führungspersonen gelingt, die Vorstellungskraft der Mitarbeitenden zu wecken, können gemeinsam Antworten auf die herausforderndsten Fragen gefunden werden.

Kathrin Schlup | sanu future learning ag, Direktorin

Stefan ist Unternehmer und führt ein Planungsbüro mit 46 Mitarbeitenden. Gemeinsam haben sie vor einem Jahr das Thema Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integriert. Als CEO möchte Stefan seine Mitarbeitenden möglichst selbstorganisiert und praxisnah die Nachhaltigkeit des Betriebs entwickeln lassen.

In seiner Vision sind entlang der internen Prozesse die Mitarbeitenden in Teams organisiert, die selbstständig, in Absprache mit der Geschäftsleitung, über Massnahmen hin zu mehr Nachhaltigkeit entscheiden. Interessierte Mitarbeitende fühlen sich mitverantwortlich, Herausforderungen anzunehmen und Nachhaltigkeit und Resilienz des Unternehmens auf allen Ebenen zu fördern. Stefan möchte alle Mitarbeitenden einladen, gemeinsam die Nachhaltigkeit des Unternehmens zu analysieren und zusammen Antworten auf Herausforderungen zu finden. An der Mitarbeitendenversammlung zum Jahresauftakt erzählt er von dieser Vision und lädt sogleich zu einem ersten Treffen ein. Erstaunt stellt er zwei Wochen später fest, dass sich nur sieben Personen angemeldet haben.

Stefan ist auch Mitglied der Planungskommission an seinem Wohnort. Bei einer Recherche stösst er auf den «Imagination Sundial» von Rob Shorter und Rob Hopkins. Es fällt ihm im ersten Augenblick schwer,

sich auf die Abbildung im Regenbogenlook einzulassen. Doch entdeckt er plötzlich viele Parallelen zu den Herausforderungen in seinem Unternehmen.

Raum

Klara arbeitet in Stefans Unternehmen als Abteilungsleiterin. Sie ist verantwortlich dafür, dass ihr Team Aufträge effektiv erledigt – und sie möchte bei ihren Mitarbeitenden nicht nur den Blick dafür schärfen, was ist, sondern auch dafür, was sein könnte.

Klara beginnt, regelmässig mit allen Teammitgliedern über Nachhaltigkeitsthemen zu sprechen – nicht nur bezogen auf den Arbeitsplatz, sondern auch in Bezug auf die Wirkung der Planungsaufträge, die bearbeitet werden. Sowohl an der Abteilungssitzung als auch an den Mitarbeitergesprächen haben Nachhaltigkeitsziele und -herausforderungen einen fixen Platz.

Ort

Ruth führt nebenamtlich die kleine Cafeteria des Betriebs. Bei ihr kann man Sandwiches und Schokolade kaufen; Fotos an den Wänden erzählen vom Schaffen im Betrieb. Manche Mitarbeitenden setzen sich auch in die Cafeteria, um zu arbeiten – hier werden Verbindungen zwischen den Teams gelebt.

Klara tauscht sich hier oft mit den anderen Abteilungsleitenden aus – gemeinsam haben sie schon manche Antwort auf teamübergreifende Herausforderungen im Nachhaltigkeitsbereich gefunden. Immer wieder beteiligen sich auch Mitarbeitende an den



Diskussionen – sie erfahren von Nahem, dass es im Nachhaltigkeitsbereich oft keine einfachen Antworten gibt und dass sich ihre Vorgesetzten darum bemühen, Veränderungen schrittweise und sinnvoll anzugehen.

Praktiken

Dario ist auch Geschäftsführer – in einer Firma, die Stefan teilweise konkurrenziert. Er ist aber auch ein Freund von Stefan, und er freut sich, als dieser ihn zum Feierabendbier einlädt. Stefan erzählt Dario von seiner Enttäuschung über das mangelnde Interesse seiner Mitarbeitenden an diesem Nachhaltigkeits-treffen. Dario hat schon eine ähnliche Erfahrung gemacht. Er hat nach Rückfragen festgestellt, dass das Interesse grundsätzlich schon da wäre – nur sei vielen nicht klar, weshalb sie mit dem CEO darüber sprechen sollten. Die Abteilungen seien ja schon daran, Nachhaltigkeitsthemen anzupacken.

Gemeinsam entwickeln Dario und Stefan eine Idee: Spaziergang mit dem Chef. Ab sofort sind alle Mitarbeitenden am Dienstagmittag eingeladen, mit Stefan für 20 Minuten spazieren zu gehen – während der Arbeitszeit. Ausgangspunkt ist die Cafeteria, Ruth hält zwei Schirme für die Spazierenden bereit. Die ersten Spaziergänge unternimmt Stefan allein, doch bald begleiten ihn immer wieder Mitarbeitende. Er hört ihnen zu, aber wichtiger noch: Er erzählt über seine Herausforderungen mit der Firma und holt die unterschiedlichsten Perspektiven dazu ein. Und auch allein machen die Spaziergänge Sinn: Sie geben Stefan Raum für übergeordnete Überlegungen.

Pakte

Statuten, Arbeitsverträge, Nachhaltigkeitsziele – eigentlich ist die Basis jeden Unternehmens eine Sammlung von Pakten. Im Herbst lädt Stefan wieder zu einem Treffen ein, diesmal nimmt schon fast die Hälfte der Belegschaft teil – sogar Ruth bleibt bis am

Schluss. Stefan zeigt ganz konkret, welche Spaziergangsideen zu welchen Entscheiden und Neuerungen in der Firma beigetragen haben. Er legt Zeugnis davon ab, wie wichtig ihm die Erfahrung und das Engagement anderer sind – und nährt damit das Vertrauen bei den Mitarbeitenden: Das wirkt wie ein weiterer Pakt.

Vertrauen ist der beste Nährboden, um Vorstellungskraft und Veränderungsbereitschaft zu fördern. Und diese wiederum sind wichtigste Ingredienzien, damit ein Unternehmen resilient in die Nachhaltigkeit geführt werden kann. Bei Ruth gibt es neuerdings ein breites Sortiment an vegetarischen Sandwiches.

»

Nachhaltigkeit er-leben

- Sprechen Sie im Team über den Ist-Zustand und mögliche Alternativen
- Tauschen Sie sich über Abteilungs- und Firmengrenzen hinaus zur Nachhaltigkeit aus
- Schaffen Sie Möglichkeiten, die Perspektive aller Levels der Organisation einzunehmen
- Machen Sie die Learnings transparent, und stellen Sie sie zur Diskussion
- Erörtern Sie in grosser Runde mögliche Konsequenzen und neue Verhaltensweisen