

Positionen

Die Entwicklung zur nachhaltigen Unternehmung

Beiträge zur Beratung
in der Arbeitswelt

Herausgegeben von
Stefan Busse, Rolf Haubl,
Silja Kotte und Heidi Möller

Heidi Möller

3 / 2021

Heidi Möller

Die Entwicklung zur nachhaltigen Unternehmung. Welche Rolle kann Supervision, Coaching und Organisationsberatung dabei spielen?

Es ist nicht deine Schuld, dass die Welt so ist wie sie ist, es wäre nur deine Schuld, wenn sie so bleibt.
Die Ärzte

Die Hochwasserkatastrophen in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz im Juli dieses Jahres bringt die bittere Erkenntnis vor unsere Haustüren: Der globale Klimawandel und die damit verbundenen massiven Veränderungen in unserer natürlichen Umwelt wie die Erwärmung der Erde, das Schmelzen der arktischen Gletscher, das Ansteigen des Meeresspiegels, eine sich ausbreitende Desertifikation, sinkende Grundwasserspiegel in wesentlichen Nahrungsmittelanbaugebieten, die Versauerung der Meere, der Verlust von Biodiversität, die Zunahme an extremen Wetterlagen und Naturkatastrophen und viele weitere Phänomene stellen eine der größten Bedrohungen der Menschheit in unserer Zeit dar (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2018). Nahezu 98 % der Wissenschaftler*innen sind sich einig darüber, dass der Klimawandel menschengemacht ist (vgl. Batzke 2018). Klima- und umweltschutzrelevante Themen erfahren eine wachsende Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit sowie auch ein neues ökologisches Bewusstsein, das in viele Bereiche unseres täglichen Lebens Einzug hält. Überstaatliche Initiativen wie das Kyoto-Protokoll bemühen sich um die Förderung eines nachhaltigen Energieverbrauchs, Nichtregierungsorganisationen betreiben aktive Klimakompensation durch Aufforstung (z. B. *atmosfair*), Unternehmen praktizieren *Carbon Accounting* als Teil des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements und Menschen berechnen ihren individuellen CO₂-Fußabdruck. „90 Prozent der Bevölkerung stehen hinter der Energiewende“ (Mazzucato 2021, S.181).

Am guten Willen scheint es in großen Teilen der Bevölkerung nicht zu mangeln, wenn wir den Umfragen folgen. Für große Teile der Bevölkerung wird die Qualität wichtiger als der Preis und damit einhergehend steigt die Zahlungsbereitschaft für umweltfreundliche Produkte. Selbst Aldi gab im Juni 2021 bekannt, auf Fleischangebote aus Massentierhaltung zukünftig verzichten zu wollen.

Die anstehenden gesellschaftlichen Transformationsprozesse – hin zu einer „enkelgerechten Zukunft“ – machen wirtschaftlich vernünftiges, nachhaltiges Handeln erforderlich. Zahlreiche Unternehmen wissen, dass Ökonomie und Ökologie heute nicht als Gegensätze gedacht werden können. Extreme Wetterlagen, die Kosten für die Endlagerung atomaren Mülls, seien nur als Beispiele für die enormen Kosten genannt, die durch ein Weitersehen oder Nichtstun verursacht werden.

Ansatzpunkte, die Dichotomie zwischen Profit und Gemeinwohlverantwortung aktiv zu hinterfragen, bietet die Orientierung an den *Environmental-Social-Governance(ESG)-Kriterien*. Der Begriff ist international sowohl in Unternehmen als auch in der Finanzwelt etabliert und beschreibt, wie bei Entscheidungen von Unternehmen und in der unternehmerischen Praxis ökologische und sozialgesellschaftliche Aspekte sowie die Art der Unternehmensführung berücksichtigt werden. Nachhaltigkeit muss in das Kerngeschäft der Unternehmung eingeschrieben sein und alltäglich Berücksichtigung finden. Die Financial Times 2019 berichtet von einem positiven oder zumindest neutralen Effekt

bei der Verfolgung der ESG-Kriterien in Hinblick auf die Finanz-Performance. Zahlreiche Finanzdienstleister empfehlen keine Anlagen mehr, die nicht den ESG-Kriterien entsprechen. Die Notwendigkeit zur gesellschaftlichen Transformation wird also kaum noch negiert. Viele Unternehmen haben inzwischen ein nachhaltiges Werteportfolio fest in ihrer Unternehmensstrategie verankert. Die Coronapandemie zeigt die Krise des alten Wirtschaftens wie durch ein Brennglas auf und viele Stimmen werden laut, diese als Chance für neues Denken und Wirtschaften zu nutzen. So könnte aktuell die Notwendigkeit von Kurzarbeit auch genutzt werden, als Unternehmen Überlegungen zu einem nachhaltigen Wandel anzustrengen. Erste Schritte zu einem Paradigmenwechsel können jetzt gegangen werden. Wie kann das Geschäftsmodell grundlegend geändert werden? Wie kann der Raubbau an der Natur verringert werden? An welcher Stelle lässt sich Kreislaufwirtschaft anstelle von massivem Ressourcenverbrauch setzen? Eine unternehmerische Neupositionierung hin zu nachhaltigem Handeln bringt zudem sicherlich einen nicht unerheblichen Imagegewinn mit sich.

Kollektive Abwehrmechanismen

Jedoch scheint es nur sehr eingeschränkt möglich, von den berichteten positiven Einstellungswerten auf tatsächlich praktiziertes nachhaltiges, umweltschützendes Verhalten in den Unternehmen schließen zu können. Dieser Widerspruch wird in der Umweltpsychologie unter dem Begriff der *Einstellungs-Verhaltens-Diskrepanz* diskutiert und ist in Bezug auf eine Bandbreite verschiedener – an dieser

Rechtfertigungsstrategie	Beispielhaftes Fragebogenitem
Machtlosigkeit des Einzelnen	Das Flugzeug fliegt so oder so, ob ich nun darin sitze oder nicht.
Berufung auf die Sünden der Anderen	Anderer Leute fliegen auch ständig in den Urlaub
Berufung auf höhere Instanzen	Mit meiner Familie oder Freunden zusammen in den Urlaub zu fliegen, ist mir wichtiger, als meine Prinzipien in Sachen Klimaschutz durchzusetzen.
Ablehnung des Unrechts	Ein Kurzstreckenflug ist doch nichts gegen die vielen Langstreckenflüge.
Verdammung der Verdammenden	Das geht andere Leute gar nichts an, ob man fliegt oder nicht.
Ablehnung der Zukunftsverantwortung	Ich kann mir leisten zu fliegen, alles andere ist mir nicht wichtig.
Ablehnung der Verantwortung	Wenn solche Kurzstreckenflüge gar nicht erst angeboten würden, dann käme auch niemand auf die Idee, die Strecke zu fliegen.
Berufung auf Unwissenheit	Und ich dachte immer, fliegen sei gar nicht so klimaschädigend.
Hauptbuchmetapher	Ich fahre schon möglichst wenig mit dem Auto, da kann ich wenigstens mal in den Urlaub fliegen.
Berufung auf Bequemlichkeit	Es ist mir einfach zu lästig, viele Stunden mit dem Zug zu fahren.
Verteidigung der Notwendigkeit	Ich hab einfach nicht die Zeit, so lange mit dem Zug zu reisen.
Ablehnung des Opfers	Erderwärmung ist doch gut, dann müssen wir irgendwann nicht mehr in den Urlaub fliegen, um es warm zu haben.
Gelobte Besserung	Beim nächsten Mal fahre ich mit dem Zug.
Schuldeingeständnis	Ja, es war falsch, dass ich geflogen bin.

Tab. 1: Fragebogenitems zur quantitativen Erfassung von Rechtfertigungsstrategien

Tabelle: Batzke & Cohrs 2020, S. 134

Stelle zunächst individueller – umweltrelevanter Verhaltensweisen wiederzufinden. Im Folgenden werden psychologische Erklärungsmodelle für Rationalisierungen der Diskrepanz aufgeführt und im zweiten Teil des Beitrages Überlegungen angestrengt, wie ein Changetalk im Unternehmen gestaltet sein könnte, um die Mitarbeitenden mitzunehmen, also der Schwenk weg von den umweltpsychologischen Erkenntnissen auf der individuellen Ebene hin zur Unternehmung vollzogen.

In der Umweltpsychologie werden Rechtfertigungsstrategien beschrieben, mit denen normdiskrepantes Verhalten kognitiv legitimiert wird. Gehen wir davon aus, dass umweltfreundliches Verhalten in Deutschland den Status einer gesellschaftlichen Norm erlangt hat, so zeigt das Neutralisationstheoretische Rechtfertigungskonzept der Soziologen Sykes und Matza, dass Menschen, die gegen gesellschaftliche Normen verstoßen, die Normbindung im Vorfeld eines Normbruchs durch den Einsatz von Neutralisationen situativ lockern. Diese situativen „Ausnahmeregel“ oder Rechtfertigungen füllen die Lücke zwischen den eigenen Ansprüchen und dem widersprüchlichen Verhalten und ermöglichen normabweichendes Verhalten. Im Umweltkontext sind 14 Rechtfertigungsstrategien (hier am

Beispiel des Fliegens) herausgearbeitet worden. (Siehe Tab. 1)

Eine Erklärung dafür, wie gegen das Gebot des Umweltschutzes verstoßen und die Norm trotzdem aufrechterhalten werden kann, bietet die *Theorie der kognitiven Dissonanz* (Festinger 1957). Sie befasst sich im Kern ebenfalls mit einer Inkonsistenz von Einstellung und Verhalten, wobei die Verwendung kulturell akzeptierter Rechtfertigungen hier als Dissonanzreduktionsstrategie wirkt. Dabei finden wir sowohl im prä- als auch postbehavioralen Bereich Rechtfertigungen. Das *Scheinheiligkeitsparadigma* stellt eine besondere Form der kognitiven Dissonanz vor, welche nicht in einer Einstellungsänderung resultiert, sondern die Diskrepanz aufrechterhält und nicht in tatsächlichen oder geplanten Verhaltensänderungen mündet. Menschen empfinden Scheinheiligkeit, die zum Motivator werden kann, wenn sie öffentlich ihre Ansichten verfechten, aber sich nicht immer dementsprechend verhalten haben.

Die *Normaktivierungstheorie* (Schwartz 1977) erklärt, auf welchem Weg individuelle Werte und soziale Normen, vermittelt über das Gefühl einer moralischen Verpflichtung, verhaltenswirksam werden. Laut Schwartz kann das Gefühl der moralischen Verpflichtung

durch die Verwendung von Verteidigungen neutralisiert werden und die Norm wird somit nicht verhaltenswirksam. Es werden vor allem zwei zentrale Moderatoren der Norm-Verhaltens-Wirkung angenommen (z. B. Bamberg 2013): die *externale Verantwortungszuschreibung* und die *Zuschreibung negativer Konsequenzen*. Das Normaktivationsmodell bietet eine Erklärung dafür, auf welche Weise Rechtfertigungen Verhaltensrelevanz erlangen. Zudem liefert es über die wahrgenommene Eigenverantwortung und die wahrgenommenen Konsequenzen des eigenen Handelns Ansatzpunkte dafür, wie der Rechtfertigungsprozess beeinflusst und die angesprochene personale Norm verhaltenswirksam werden kann.

Doch nicht nur Individuen zeigen eine Einstellungs-Verhaltens-Diskrepanz. Es sind nur zu oft geteilte mentale Modelle der Mitarbeitenden und Führungskräfte, die dem bekundeten Veränderungswillen entgegenstehen. Im Unternehmen finden wir also sowohl intra- als auch interpersonale Rechtfertigungen.

Doch wie gelangen wir vom Weg der Verleugnung und der Rechtfertigung hin zum Erkennen und Anerkennen der Tatsachen, um uns den Ansprüchen und den Herausforderungen zu stellen?

Wie können kollektive Neutralisationstechniken im Unternehmen außer Kraft gesetzt werden?

Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand

Veränderung erzeugt Widerstand, das ist eine Binsenweisheit. Das Ausbleiben von Widerständen bei einem so grundlegenden Transformationsprozess hin zu einer nachhaltigen Organisation ist eher Anlass zur Beunruhigung als es dessen Auftreten ist. Keinerlei Widerstandsphänomene im Zuge dieser Veränderung kann eher als ein Zeichen dafür gewertet werden, dass niemand der Beteiligten an die Realisierung glaubt. Widerstand enthält aber immer eine „verschlüsselte Botschaft“ (Becker & Langosch 1995), die es zu entschlüsseln gilt. Widerstände sind Ausdruck von Bedenken, Befürchtungen oder Ängsten, die im emotionalen Bereich liegen. Als aktiv innovierende Akteurin kann ich mich sehr leicht anschlussfähig machen. Sehe ich mich jedoch eher als „Opfer“ eines Transformationsprozesses, ist es naheliegend, dass ich weniger erfreut emotional auf die Herausforderungen antworte. Jedes Organisationsmitglied reagiert vorbewusst auf die Ankündigung einer Veränderung mit einer kognitiv/emotionalen Bewertung. Dieser Prozess dauert Sekunden: „Welchen Anreiz gibt es, mich den neuen Herausforderungen zu stellen?“

Erst die Bewertung der Veränderungsanforderung bestimmt darüber, ob die Belastung für eine Person eine positive oder eine negative Auswirkung hat. Nach dem Motto Senecas: „Es sind nicht die Dinge, die uns beunruhigen, sondern unsere Meinung über die

Dinge“, kommt der Führungskraft die Aufgabe zu, Sinn zu stiften für den Transformationsprozess. Der Umgang mit Widerstand ist eine der größten Herausforderungen in der Change-Kommunikation.

Die drei wichtigsten Widerstandsquellen sind:

Das fehlende Verständnis für die Notwendigkeit der Entwicklung zu nachhaltigem Wirtschaften. An dieser Stelle kann Wissensvermittlung und Aufklärung ansetzen, um ein Problembewusstsein zu erzeugen.

Die Angst vor Verlust von Status, Macht, Autonomie, Zuständigkeiten etc. braucht Gehör. Neuausrichtungen führen oft zu Verlagerung von Kompetenzen oder machen Strukturen obsolet. Der Kontakt zu lieb gewonnenen Kollegen und der informelle Austausch droht in Gefahr zu geraten. Hier müssen die Vorteile einer Veränderung übersetzt werden. Häufig fühlen sich Mitarbeitende und das mittlere Management in ihrer bisherigen Leistung nicht wertgeschätzt, wenn „plötzlich alles anders“ sein soll. Hier ist es wichtig, das bisherige Vorgehen zu würdigen und auch dessen Erfolge zu benennen.

Der Mangel an Vertrauen in die Führung, Misstrauen erschwert das Verständnis für die Ziele und die Notwendigkeit der Veränderung. Die neue Unternehmenspolitik wird skeptisch betrachtet. Argumente und Zukunftsideen werden eher erwogen, wenn der Führungskraft unterstellt werden kann, dass sie das Wohl des Unternehmens im Blick hat und die Interessen der Belegschaft berücksichtigt.

Die Nichtbeachtung von Phänomenen des Widerstands führt zu Blockaden. Eine Verstärkung des Drucks führt nur zu verstärktem Gegendruck. Also muss der Weg sein, mit dem Widerstand zu gehen und nicht gegen ihn zu arbeiten. Der unterschwellige Unmut, die destruktive Emotionalität muss aufgenommen, contained werden, damit sie sinnvoll kanalisiert werden kann.

Changetalk bei Veränderungsprozessen

Um die Mitarbeitenden auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen mitzunehmen, braucht es Change-Leader. Wenn Unternehmen sich auf den Weg hin zu mehr Nachhaltigkeit machen, können Supervisor*innen, Coaches und Organisationsberater*innen diesen Transformationsprozess unterstützen. Zuvorderst braucht es ein tragfähiges Narrativ. Ausgangspunkt dafür ist zunächst die Beschreibung des *Handlungsgrundes*, warum wollen wir uns bewegen? Zweitens braucht es ein *attraktives Zukunftsbild*. Um die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden zu stärken, geht es dann um die Beschreibung *praktikabler erster Schritte*. Die sogenannten „Quick Wins“, also das Benennen schneller Erfolge, sind besonders für skeptische Mitarbeitende von großer Bedeutung. Weiterhin müssen die *Ressourcen* aufgezeigt werden, die für den Veränderungsprozess zur Verfügung stehen. Diese vier Komponenten abzüglich der antizipierten Ängste und Verluste entscheiden über die Bereitschaft zum Wandel.

„Change-Kommunikation ist die geplante, organisierte und strukturierte Kommunikation während eines Verän-

derungsprozesses. Ihre Kernaufgabe ist der gezielte Informationsaustausch, das Erhalten der Dialogfähigkeit und das Involvement aller Betroffenen und Beteiligten – sowohl innerhalb der Organisation als auch außerhalb. Sie ist zeitlich befristet für die Dauer eines Veränderungsvorhabens“ (Deutinger 2017, S. 3). Sie lässt sich nur als Prozess anlegen: Die Change Story enthält die zentralen Botschaften und vermittelt den Sinn des Veränderungsvorhabens. Sie beschreibt den Weg von der Problemsituation weg hin zur Lösung. Sie wird in unternehmensinterne Kommunikationsformate aufgenommen, beschreibt Einbindungsformate für die Mitarbeitenden und wählt die adäquaten Medien.

Gute Change-Stories vereinfachen den Wandel, denn Geschichten vermitteln Sinnzusammenhänge, verstärken die zwischenmenschliche Bindung und erleichtern das Verstehen komplexer Themen, weil sie auf menschlichen Erfahrungen und Empfindungen basieren und uns somit vertraut wirken. Gute Change-Stories „packen“ emotional und sie geben Antworten, bieten Orientierung, Verständlichkeit und Sicherheit (vgl. Deutinger 2017, S.103).

Das aktive Erzählen von Geschichten hilft bei der Steuerung von Diskursen und der Gestaltung von Deutungsrahmen. Eines der Ziele des organisationalen Storytellings ist es, die Gespräche über das Thema Nachhaltigkeit zu beeinflussen und einen Rahmen der Veränderung vorzugeben. Indem Geschichten von zentraler Stelle erzählt werden, kann man Gerüchten entgegenwirken, die anstehenden Veränderungsmaßnahmen einleuchtend

darlegen und das Vertrauen der Mitarbeitenden gewinnen. Die Geschichte verpackt den komplexen Wandel verständlich und nacherzählbar:

- Sie bietet einen Deutungsrahmen und schafft Zusammenhänge.
- Sie weckt Emotionen und intensiviert diese.
- Sie gibt Antworten auf „Warum?“ und „Wozu?“.
- Sie bietet Orientierung und Sicherheit an.

Abschließend sollte ein Change-Slogan gefunden werden, der den Kern der Veränderung trifft.

Veränderungsprozesse können sich auch Vermeidungsmotive zunutze machen. Die Geschichte kann einen Zustand beschreiben, der nicht (mehr) eintreten soll. Sie kann Gefahrenabwehr oder andere unangenehme Aspekte enthalten. Besser jedoch funktioniert Veränderung mit der Stimulierung von Annäherungsmotivation (s. Klinkhammer et al 2018), die auf einen attraktiven, anzustrebenden Zustand ausgerichtet ist. Hier kann die Aufmerksamkeit auf die Zielerreichung fokussieren, was Lustgewinn verspricht. Die Lösung muss attraktiv sein, muss Vorteile bieten, ein Ziel aufzeigen, wofür es sich lohnt, die Mühe der Veränderung auf sich zu nehmen. Im Changetalk gilt es also, die Vorteile zu übersetzen, Attraktoren zu kreieren, die Lust auf Veränderung machen. Change-Kommunikation steht vor der Herausforderung, positive Gefühle (wie Stolz, Neugier) zu stimulieren und negative (z. B. Angst, Trauer) zu containen.

Die Change-Story enthält die zentralen Botschaften und hat die Funktion:

- Ängste und Befürchtungen abzubauen
- Nutzen und Sinn zu verdeutlichen

- Verständnis zu wecken
- Dialog zu ermöglichen
- Einbindung zu gewährleisten
- Transparenz zu schaffen
- Feedback und Anregungen zu geben
- Verhaltensänderungen zu stimulieren (vgl. Wagner & Guse 2015, S. 182).

Wie kann der Changetalk hin zu einem nachhaltigen Unternehmen gestaltet werden?

Welche intrapsychischen Prozesse und welche situativen Bedingungen fördern nun die Umsetzung umweltfreundlicher Einstellungen in organisationaler Ebene und führen Mitarbeitende zu aktiver Verantwortungsübernahme?

Ziel eines Changetalk muss auf der einen Seite die Reduktion kollektiver Rechtfertigungsstrategien und Abwehrformationen sein. Auf der anderen Seite sollte der Changetalk zu einer Zunahme von Erkenntnis und einem Aufbau von Veränderungsmotivation führen. Häufig wird der Nachhaltigkeitsdiskurs recht moralisierend geführt. Vermieden werden muss vor allen, dass die Dialogpartner sich korrigiert, beschämt, kritisiert oder gar lächerlich gemacht fühlen. Dabei darf nicht vergessen werden, dass eine hohe Bereitschaft zu absichtlichem Missverstehen auf der Seite derjenigen auszumachen ist, die nicht wirklich von den Veränderungszielen überzeugt sind oder aber eigene mikropolitische Ziele verfolgen, die anders gelagert sind. Als Beispiel mag der politische Diskurs in den zurückliegenden und aktuellen Wahlkämpfen dienen. Schlugen die Grünen 2013 in ihrem Wahlprogramm vor: „Öffentliche Kantinen sollen

6

Vorreiterfunktionen übernehmen. Angebote von vegetarischen und veganen Gerichten und ein „Veggie Day“ sollen zum Standard werden (S.164)“, so wurde im öffentlichen Diskurs daraus der Vorwurf, die Grünen seien eine Verbotspartei. Medial ausgeschlachtet hieß es in der Bildzeitung am 5. August 2013: „Die Grünen wollen uns das Fleisch verbieten“. Heute wird ähnlich missverstehend kommuniziert, wenn es um die Problematisierung des Eigenheimbaus geht. Um der zunehmenden Versiegelung von Flächen vorzubeugen, werden innovative Baukonzepte (Wohnraumverdichtung, Belebung der Innenstädte, flächenschonender Eigentumsbau) ange-mahnt. Der Boulevard Diskurs lautet aber: Die Grünen wollen den Bau von Eigenheimen – einer der Deutschen größten Träume – verbieten.

Was lässt sich aus diesem medialen Spektakel für einen produktiven Changetalk lernen?

Folgen wir der Selbstbestätigungstheorie (self-affirmation theory, SAT, Steele 1988), darf der Changetalk das Selbstverständnis und die Integrität des Selbst nicht bedrohen. Das Selbstverständnis der meisten Menschen ist, sich als eine gute, moralische Person zu sehen, die auf eine Weise handelt, die den kulturellen und sozialen Normen entspricht. Changetalk muss also die Bedrohung der Integrität des Selbst vermeiden oder zumindest minimieren, um den Selbstwert zu bewahren. Die Selbstbestätigungstheorie legt dar, dass Individuen, wenn sie über Werte nachdenken, die für sie persönlich relevant sind, weniger wahrscheinlich in Bedrängnis geraten und defensiv reagieren, als wenn sie mit Informationen

konfrontiert werden, die ihrem Selbstgefühl widersprechen oder es bedrohen. Changetalk muss also vermeiden, dass Selbstverteidigungsbemühungen stimuliert werden.

Eine weitere theoretische Hilfestellung für einen gelungene Changetalk ist die Selbstbestimmungstheorie (self-determination theory, SDT) von Ryan & Deci (2008). Sie kann deutlich machen, dass langfristige Veränderung nur dann gelingt, wenn vor allem das Bedürfnis nach Autonomie der Mitarbeitenden gewahrt bleibt. Der Eindruck einer Fremdbestimmtheit führt zu Reaktanz. Für die Nachhaltigkeitsentwicklung im Unternehmen heißt das, dass das angestrebte Ziel als persönlich relevant und wertvoll erachtet werden muss. Zudem braucht es ein Kompetenzerleben, die Erfahrung auf die jeweils als wichtig erachteten Ziele aktiv einwirken zu können und entsprechend einen eigenen Beitrag leisten zu können. All dies sollte nach Möglichkeit in sozialer Eingebundenheit stattfinden. Für den Transformationsprozess heißt das, die Kreativität, das Problemlöseverhalten und Durchhaltevermögen der Mitarbeitenden abzurufen und einen Ausblick auf einen Zugewinn an damit einhergehendem Wohlbefinden zu vermitteln. Darauf kann der Changetalk einen Vorgesmack liefern. Er enthält nachvollziehbare Begründungen für die Unternehmensziele und die Ermöglichung von Eigeninitiative, ohne Überforderungsgefühle zu stimulieren. Zentral ist die Kommunikation von Machbarem und der Verzicht auf Leistungsvergleiche, denn nicht jeder muss alles ändern, es reicht zu beginnen und kleine Schritte zu gehen, die bewältigbar erscheinen.

Klonek et al untersuchten 2015 die Steigerung intrinsischer Motivation in Hinblick auf umweltbewusstes Verhalten mit Hilfe des Motivational Interviewing (MI) von Miller & Rollnick (2013). Motivational Interviewing stammt ursprünglich aus der Therapie Suchtkranker und ist hinlänglich in seiner Wirksamkeit empirisch überprüft. Das Konzept hat inzwischen den klinisch-psychotherapeutischen Kontext verlassen und findet im Coaching und in der Organisationsentwicklung Anwendung. MI arbeitet vor allem mit Fragen statt mit Belehrungen. Menschen, die sich auf den Weg machen wollen, werden herausgelockt und zu Fürsprecher*innen der eigenen Veränderung gemacht. Neben der Würdigung des bisherigen Arbeitsverhaltens können in einem Veränderungsdialog in Unternehmen zunächst die Ambivalenzen erkundet werden. Dadurch kann aus einem „Ja, aber“ (das ja „nein“ bedeutet) ein umfassendes Bild der widerstrebenden Kognitionen und Affekte werden.

Die Wichtigkeit der Veränderung hin zum nachhaltigen Unternehmen kann auch mit Hilfe des Aufzeigens von Extrementwicklungen erfragt werden: Was sind Ihre schlimmsten Befürchtungen, was passieren könnte, wenn das Unternehmen so weiter machen würde wie bisher? Welche negativen Konsequenzen hätte die Beibehaltung des status quo?

Durch Erkundung von Veränderungsmotiven entwickeln sich Diskrepanzen zwischen der jetzigen Orientierung des Unternehmens und den angestrebten Werten und Zielen. Durch MI stärkt sich die Zuversicht der Mitarbeitenden, den neuen Weg mittragen zu können.

Aufzeigen positiver Konsequenzen der Veränderung des Unternehmens

Mit guten, bildhaften Beschreibungen, wie ein Unternehmen oder eine Organisation in drei, fünf oder zehn Jahren aussehen kann und sollte, kann eine Menge Attraktivität erzeugt werden. Das Ziel des Maximierens menschlichen Wohlergehens (vgl. Göpel 2020), der Gesundheit der Mitarbeitenden, rückt an die Stelle der reinen Gewinnmaximierung. Überlegungen zum „guten Leben“ spielen zunehmend eine Rolle. Die Changestory muss transportieren, dass:

- der systemische Umbau dem Menschen dient,
- für viele Optionsräume entstehen und
- ein wertekongruentes Leben möglich ist.

Die Verständigung und der Aushandlungsprozess darüber, welchen Wertekompass ein Unternehmen leben will, schenkt den Vorteil einer höheren Kongruenz zwischen dem Privatleben und der beruflichen Rolle. Andere Werte auch im Beruflichen zu leben, die Zusammenführung von Aktivitäten als „Oma for future“ im Freizeitbereich und einer nachhaltigen Sinnstiftung im Beruf, kann die Mitarbeitenden enorm bereichern, ihnen Diskrepanzerleben nehmen und damit einen Beitrag zur psychischen Gesundheit des einzelnen und im Unternehmen leisten.

Das Top-Management muss das Gesamtbild definieren und verstärken, die Vision vermitteln, Prioritäten setzen, die Unternehmensziele definieren und die Unternehmensleistung formulieren. Wichtig ist zu beachten, dass die höheren Hierarchieebenen

den unteren in der Change-Kurve meist einen Schritt voraus sind, also das Tal der Tränen im Top-Management bereits durchschritten ist, wenn das mittlere Management mitten im Umdenkensprozess ist und die unteren Mitarbeiter noch in der Verneinung stecken (Wagner & Guse 2015, S. 179).

Die direkten Vorgesetzten setzen die übergeordneten Ziele in Relation zum Arbeitsplatz der Mitarbeitenden. Sie müssen Zusammenhänge erklären und die generelle Zielsetzung des Top-Managements auf die konkrete Arbeit herunterbrechen. Sie vermitteln die abteilungsbezogenen Ziele und entsprechende Informationen, die direkten Bezug zum Arbeitsplatz haben. Für den Veränderungsprozess braucht es:

- ausreichend Zeit,
- ausreichende Alltagsdurchdringung,
- ausreichende emotionale Intensität.

Gelingende Transformation setzt eine Klarheit über das Produkt/den Service voraus. Das Geschäftsmodell muss deutlich sein, Fragen der Wertschöpfungskette, der Kundenkommunikation und der Unternehmenskultur (vgl. Panné 2019) beantwortbar sein.

Ein Beispiel eines erfolgreichen Change-talk ist ein Restaurant in Kassel. Dort wurde die pandemiebedingte Kurzarbeit genutzt, sich nachhaltig aufzustellen. Empfang, Rezeption und Küche arbeiteten monatelang alle Dimensionen des Betriebs durch: das Gebäudemanagement, die Abfallwirtschaft, das Beschaffungswesen, Möglichkeiten weiterer Digitalisierung, Mobilitätskonzepte für Mitarbeitende und Gäste, die Eventplanung und Fragen der Sensibilisierung intern und extern wurden einer

radikalen Überprüfung unterzogen, alle Maßnahmen mit konkreten Zahlen und Terminen hinterlegt:

Fallbeispiel: Eine Reise durch die Region in eine nachhaltige Zukunft

Ende 2020, Corona-Lockdown in Deutschland und der halben Welt. Der Tourismus ist eingeschränkt, der Renthof leer. Wir, das Team vom Renthof Kassel, begeben uns genau jetzt auf eine Entdeckungstour der Selbstreflexion und des Aufbruchs. Wie wollen wir die Zukunft des Renthofs gestalten? Was ist uns wichtig?

Mit diesen Fragen beginnt unsere Reise: durch die Region in eine nachhaltige Zukunft. In den Monaten seither haben wir eine Menge über uns und unser Haus gelernt und teils überrascht festgestellt, wie viel wir bereits in Sachen Nachhaltigkeit tun und wie wenige Handgriffe es braucht, hier noch besser zu werden. Wir haben zudem viele neue Facetten und Produkte unserer Heimatregion kennengelernt und großartige Partner*innen hinzugewonnen, mit denen wir unseren Weg bestreiten wollen.

Gleichzeitig haben wir gesehen, dass Regionalität und Nachhaltigkeit Prozesse sind, die nicht von heute auf morgen gelingen können. Wir sind also noch lange nicht am Ziel unserer Reise angelangt, möchten aber bereits jetzt auf unsere Reise mitnehmen.

Was verstehen wir unter „Nachhaltigkeit“?

Zunächst einmal ist „Nachhaltigkeit“ ein großer Begriff, der einem überall begegnet. Bei unserer Beschäftigung

mit dem Thema galt es zunächst zu klären, was wir darunter verstehen. Wir kamen darin überein, „Nachhaltigkeit“ möglichst ganzheitlich begreifen und umsetzen zu wollen.

Warum? Kurz gesagt: Weil es uns wichtig ist. Wir möchten unsere Verantwortung ernst nehmen und unseren Beitrag zu einer lebenswerten Zukunft für uns und unsere Enkel leisten. Wir sind überzeugt davon, dass wir nur so auch langfristig erfolgreich sein können. Daher heißt Nachhaltigkeit für uns:

- unseren ökologischen Fußabdruck zu senken und dazu Emissionen, Energie, Abfall und Wasser pro Gast einzusparen sowie die Artenvielfalt und das Tierwohl zu stärken.
- unsere Region zu unterstützen, indem wir Waren und Dienstleistungen wann immer möglich regional beziehen. Dabei sind wir an langfristigen Partnerschaften interessiert – zu Partner*innen, die die gleichen Werte teilen wie wir.
- ein sozialer und fairer Arbeitgeber zu sein, der ebenso für seine Mitarbeiter*innen da ist wie für seine Gäste. Unser Haus soll allen offen stehen – geschlossen sind wir nur gegen Ausgrenzung.

Was machen wir konkret?

Jetzt, da wir Begriff und Motivation geklärt hatten, ging es ans Eingemachte: Mittels Datenerhebungen, CO₂-Bilanz, Checklisten und in einigen Meetings haben wir unser Haus durchleuchtet, mancherlei Konzepte überdacht und angepasst.

Literatur bei der Autorin



Autorin

Heidi Möller, Prof. Dr. phil., Dipl.-Psych., seit 30 Jahren als Psychoanalytikerin, Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach in unterschiedlichen Branchen tätig, Lehrtherapeutin für Tiefenpsychologie und Gestalttherapie. Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel, Institut für Psychologie. Leiterin zahlreicher Studiengänge u. a. Leiterin des postgradualen Studiengangs Coaching, Organisationsberatung, Supervision (COS) www.unikims/COS. Forschungsschwerpunkte: Kompetenzentwicklung von Berater*innen und Psychotherapeut*innen, Wirksamkeitsforschung in Psychotherapie und Beratung, Gender und Beratung, Führungskräfteentwicklung, Selbstregulationskompetenz von Fussballfans.

Kontakt

heidi.moeller@uni-kassel.de

Positionen sind ein Informationsdienst, der Forscher*innen, Berater*innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt mit aktuellen, praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Beabsichtigt ist eine engagierte subjektive Stellungnahme, begründet, aber nicht notwendig bereits in allen Einzelheiten abgesichert, durchaus provokant und auf kritische Erwidern angelegt.

Herausgeber*innen

Stefan Busse (Hochschule Mittweida), Rolf Haubl (Goethe-Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut Frankfurt/Main), Silja Kotte (Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft, Frankfurt/Main), Heidi Möller (Universität Kassel)

ISSN 1867-4984

Erscheinungsweise und Bezug

Positionen erscheinen mindestens zweimal jährlich in einer Auflage von ca. 4.600 Exemplaren bei Vandenhoeck & Ruprecht, BRILL Deutschland GmbH, Theaterstraße 13, 37073 Göttingen; info@v-r.de, www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

Positionen können kostenfrei von www.vr-elibrary.de heruntergeladen werden.

Manuskripte

Manuskripteinsendungen sind willkommen und per Mail zu richten an Monika Rader, info@dgsv.de. Sie sollen einen Umfang von 30.000 Zeichen inklusive Leerzeichen nicht übersteigen. Manuskripte werden durch die Herausgeber*innen begutachtet und mit einfacher Mehrheit angenommen oder abgelehnt. Eine*r der Herausgeber*innen übernimmt die Betreuung des Textes bis zur Veröffentlichung.

Gestaltung und Satz

Cskw, Berlin – www.cskw.de

Druck

Goltze Druck GmbH & Co. KG, Göttingen



Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv), Köln



Vandenhoeck & Ruprecht Verlage

www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com