

Was sind die Erfolgsfaktoren für green transformation?

Change Management ist ein komplexes Thema und viele angestoßene Veränderungsprozesse erreichen in der Praxis leider die angesetzten Ziele nicht (Kotter 2013). Es ist daher wichtig, sich der Erfolgsfaktoren von green transformation im Vorfeld bewusst zu sein und das Change-Projekt entsprechend aufzubauen. Eine wesentliche Grundlage unserer Ableitung der Erfolgsfaktoren sind die Erfahrungen der zehn Best-Practice-Beispiele im Projekt green transformation. Mit dabei sind BASF, die Deutsche Bahn, Siemens, Frosta, IKEA, Kaefer Isoliertechnik, Vaude, hanseWasser, ebm papst und die GLS Bank. Ergänzt werden diese Erfahrungen aus der Praxis mit der Expertise von Fachleuten im Bereich Change Management. .

Sieben auf einen Streich – die Erfolgsfaktoren für green transformation

Die folgenden Faktoren bilden zusammengefasst die Basis für erfolgreiche green transformation:

1. Unterstützung durch die oberste Führungsebene – Klimaschutz (und Nachhaltigkeit) sind Managementaufgaben.
2. Schaffen und Bekanntmachen einer positiven Vision – green transformation muss ein attraktives Gesicht im Unternehmen bekommen.
3. Einbindung in die Unternehmensstrategie – Klimaschutz lässt sich gut in strategischen und operativen Zielen verankern.
4. Bereitstellen der richtigen Ressourcen – Prozesse laufen immer über Personen. So auch bei green transformation.
5. Motivation und Einbindung der Mitarbeiter – und so die Ideen der Mitarbeiter für mehr Energieeffizienz abholen.
6. Transparente, rechtzeitige Kommunikation – tun, was Sie sagen und sagen, was Sie tun.
7. Messen, Monitoring und Feedback – wichtig zur Standortbestimmung und als Grundlage für Erfolgsmeldungen.

Erfahren Sie auf den folgenden Seiten Details und lesen Sie Beispiele aus der Praxis. Um die Erfolgsfaktoren für Sie möglichst greifbar zu machen, haben wir uns dabei von folgenden Fragen leiten lassen: Warum ist der Faktor so wichtig? Wie kann seine Umsetzung erfolgen? Wie gelingt das unseren Best-Practice-Unternehmen?

1. Erfolgsfaktor: Unterstützung durch die oberste Führungsebene

green transformation braucht einen starken Promotor im Unternehmen. Promotoren sind Personen in Veränderungsprozessen, die den Prozess aktiv und intensiv fördern. Sie helfen allgemein, Willens- und Fähigkeitsbarrieren von Mitarbeitern im Zusammenhang mit dem Prozess abzubauen oder zu überwinden. Speziell auf oberer Führungsebene braucht es einen Promotor, der den Veränderungsprozess durch sein hierarchisches Potential aktiv und intensiv fördert. Durch seine Stellung in der Hierarchie kann er mögliche Gegner mit angemessenen Sanktionen belegen und Veränderungswillige schützen und unterstützen. Green transformation ist oft ein Zusatzthema, das neben vielen anderen wichtigen Thema auf die Agenda der Führungskräfte kommen. Häufig muss die Wichtigkeit dieses vermeintlich „weichen Themas“ erst vermittelt werden und das Thema in der Priorität entsprechend verankert werden. Auch ist für viele Führungskräfte auf den ersten Blick nicht klar, wie eine Transformation ist Tagesgeschäft gelingen kann. Es wird Neuland betreten. Das braucht einen starken Promotor, um dies im Unternehmen durchzusetzen.

Ein wichtiges Indiz von Unterstützung ist der Grad der Aufmerksamkeit, den die oberste Führungsebene dem Thema green transformation widmet. Wichtig ist, dass sie selbst Verantwortung dafür übernimmt. Das Feld der Nachhaltigkeit gehört mittlerweile in vielen Unternehmen zum Verantwortungsbereich des Vorstandes. Bedeutende Veränderungen im Unternehmen sind ohne aktive Unterstützung des höchsten Entscheidungsträgers nicht möglich. Das gilt auch für green transformation.

Siemens hat im Vorstand die Position eine „Chief Sustainability Officers“ verankert. Beim Bremer Umweltdienstleister und Abwasserentsorger hanseWasser hat einer der beiden Geschäftsführer selbst die Projektleitung für das mehrjährige Veränderungsprojekt „kliEN (Klimaschutz und Energieeffizienz)“ übernommen. Auch beim Outdoor-Ausrüster VAUDE ist die Geschäftsleitung selbst für Nachhaltigkeit verantwortlich. Bei der Deutschen Bahn ist der Vorstandsvorsitzende Dr. Grube ein starker Promotor und auch dort gibt es mit Dr. Rausch einen Chief Sustainability Officer im Vorstand. Der ehemalige Vorsitzende der Geschäftsführung bei ebm papst, Herr Beilke, hat GreenTech stark in den Mittelpunkt gestellt. Und auch BASF nennt als wichtigen Erfolgsfaktor, dass Unternehmen einen hochrangigen „Kümmerer“ für das Thema haben. Neben der Verankerung im Vorstand ist das bei BASF der Klimaschutzbeauftragte des Konzerns, Dr. von Deessen, der auch im Nachhaltigkeitsrat des Konzerns vertreten ist. Diese Aufstellung ließe sich weiter fortsetzen und soll deutlich machen, wie wichtig es ist, für Thema Klimaschutz ein Mitglied der obersten Führungsebene als Promotor zu gewinnen.

Dabei spielen auch Glaubwürdigkeit und Authentizität eine große Rolle. Zentral in Veränderungsprozessen sind die Handelnden und ihre tatsächlichen Aktivitäten. Eine starke Motivation für Menschen zur Veränderung Ihres Verhaltens sind bedeutende Vorbilder. Hierzu zählt idealer Weise die oberste Führungsebene.

Als ein Beispiel hierfür zitieren wir aus unserem Interview mit FRoSTA: „Unser Vorstandsvorsitzender Felix Ahlers ist ein wichtiger und überzeugter Promotor. Wenn er aus der Zentrale in Hamburg nach Bremerhaven kommt, nimmt er in der Regel den Zug und hat für den Weg vom Bahnhof oft ein Fahrrad dabei. Das ist ein kleines aber nicht unbedeutendes Beispiel. Auch sonst gibt er viele Impulse für das Thema.“

2. Erfolgsfaktor: Schaffen und Bekanntmachen einer positiven Vision

Ein wichtiger Faktor für die Veränderung von Verhalten von Menschen ist deren Motivation. Menschen müssen wissen, warum es sich für sie lohnt und notwendig ist, ihr gewohntes Verhalten zu verändern. Eine kraftvolle Möglichkeit dies zu unterstützen ist das Schaffen eines positiven Bildes der Zukunft – einer Vision. Diese muss relativ einfach zu verstehen sein und Mitarbeiter, Kunden und Gesellschafter gleichermaßen ansprechen. Dabei weist die Vision den Weg in die Zukunft des Unternehmens weit über den Horizont der Planung mit Geschäftszahlen hinaus.

Sehr treffend beschreibt ein Zitat von Antoine de Saint-Exupery die Aufgabe von Visionen: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Die Vision wird oft von Führungskräften entwickelt und bildet Ausgangsbasis für das Veränderungsprojekt. Im Bereich Klimaschutz fehlt sie allerdings häufig. An ihrer Stelle stehen sofort operative Ziele, wie z.B. das Mindern der CO₂-Emissionen um 20% bis zum Jahr 2020. Dabei spricht natürlich nichts gegen ein konkretes Ziel, allerdings können es nur „Insider“ übersetzen und beurteilen. Viele Mitarbeiter werden keinen persönlichen Bezug dazu haben und es hat i.d.R. nichts mit dem Kern des Unternehmens zu tun. Genauso könnte man das für viele andere Unternehmen auch formulieren. Es fehlen das sofort wahrnehmbare „Besondere“, die Emotionalisierung und der Bezug zum Unternehmen.

Etwas besonders wäre beispielsweise „der erste europäische Flughafen ohne Klimabelastung“. Oder dass ein technisch geprägtes Unternehmen wie die Bremer hanseWasser als einer der größten kommunalen Energieverbraucher sich vornimmt, schon nach 5 Jahren nur durch Energieeffizienz und eigene Anlagen mit erneuerbaren Energien CO₂-neutral für die Umwelt sein will. Auch Unabhängigkeit durch Energieautarkie kann eine starke und emotionale Vision sein. Wichtig ist, dass die Vision zum Unternehmen, seiner Kultur und der Motivationsstruktur der Mitarbeiter passt und auch realisierbar erscheint.

Von Vorteil ist immer ein starker Bezug der Vision zum Kerngeschäft. FRoSTA hat als Tiefkühlkost-Unternehmen beispielsweise das Reinheitsgebot (also frische Zutaten, kompletter Verzicht auf Zusatzstoffe etc.) in seiner Vision verankert. Damit können sich Mitarbeiter und Kunden gut identifizieren. Und es ist emotional – man kann es schmecken. Und es mündet durch konsequente Optimierung des CO₂-Fussabdrucks der Produkte wie selbstverständlich auch in einer

umfassenden Klimaschutzstrategie. Zum weltweit agierenden Unternehmen KAEFER Isoliertechnik passt augenscheinlich die Vision „to eliminate the energy waste“. Der Outdoor-Produzent VAUDE will bis 2015 zum umweltfreundlichsten Ausrüster Europas werden.

Der Chemiekonzern BASF hatte vor einigen Jahren die Botschaft „3:1 für mehr Klimaschutz“ kommuniziert. Dahinter stand, dass 2008 durch die Produkte von BASF bei den Kunden dreimal mehr CO₂-gemindert wurde, als BASF selbst bei der Herstellung verursachte. Dass das Unternehmen damit quasi eine CO₂-Senke ist, hat damals viele Mitarbeiter motiviert und BASF inzwischen zu noch ambitionierten Zielen geführt.

Ist eine positive Vision für mehr Klimaschutz im Unternehmen gefunden ist der nächste Schritt natürlich eine umfangreiche Verbreitung dieser Vision. Die Führungskräfte müssen sie authentische weitertragen und auch Mitarbeiterzeitung, Intranet und alle gängigen Kommunikationsmedien dienen hierzu.

3. Erfolgsfaktor:

Einbindung in die Unternehmensstrategie

Die Einbindung von green transformation in die Unternehmensstrategie ist wichtig, damit das Thema alle Unternehmensbereiche erreicht und nicht als wahrgenommener Fremdkörper wieder versandet. Es geht um das Festlegen der Reiseroute.

Klare strategische und operative Ziele müssen mit formuliert und terminiert werden. Eine Einbindung in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte ist genauso wichtig wie die entsprechende Aufmerksamkeit der Führung auf das Erreichen der Ziele. Eine Einbindung von Klimaschutzzielen in die Zielvereinbarung der Führungskräfte führt zu der gewünschten Aufmerksamkeit der Führung auf die Erreichung dieser Ziele. Wenn green transformation zunächst als Projekt aufgelegt wird, braucht es ein professionelles Projekt-Management mit Projektstrukturplan, Meilensteinen etc.

Bei der Deutschen Bahn ist beispielsweise das Erreichen von Umweltzielen Teil des strategischen Management Prozesses. Nach Angaben der DB spielen ökologische Ergebnisse eine zentrale Rolle bei der Gehaltszahlung von knapp 5.000 DB-Managern.

Das Unternehmen ebm-papst hat sich als Hersteller von Ventilatoren und Motoren das strategische Ziel gesetzt, dass das Unternehmen bis 2015 15% der eingesetzten Kunststoffe durch nachwachsende Materialien ersetzen wollen, und dass jedes neue Produkt in seiner Energieeffizienz besser als der Vorgänger sein soll.

4. Erfolgsfaktor: Bereitstellen der richtigen Ressourcen

Veränderungsprojekte lassen sich nicht nebenher leiten. Die Planung und Zuteilung der richtigen Zeitkapazitäten und Ressourcen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor (Mollbach, 2012) für green transformation. Zu den Zeitkapazitäten gehört,

dass in einem Transformations-Projekt der Projektleiter ausreichend Freiraum für das Projekt bekommt und dass das Projekt einen ausreichenden planerischen Vorlauf vor der Umsetzung erhält.

Green transformation wirkt auch in den Mikrokosmos des Unternehmens. Häufig werden im Prozess persönliche Interessen, Besitzstände, aber auch liebgegewonnene Gewohnheiten infrage gestellt. Das macht die Umsetzung komplex und zeitaufwändig. Oft wird die Zeit hierfür zu knapp kalkuliert weil das Ziel klimafreundlichen Handels so einleuchtend und greifbar erscheint.

Prozesse in Unternehmen laufen über Personen. Eine extrem wichtige Ressource für Veränderungsprojekte ist daher die Auswahl der richtigen Schlüsselpersonen. Eine qualifizierte Besetzung der Projektpositionen mit Menschen, die auch eine Affinität zum Thema „Klimaschutz“ und zu „Veränderung“ haben, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Auch Prozesskompetenz zu green transformation sollte vorhanden sein oder in passenden Schulungen angeeignet werden. energiekonsens bietet in der Klima-Akademie diverse Module für green transformation an.

Es ist auch wichtig, Mitarbeiter aus Kernprozessen und der operativen Ebene im Projektteam zu haben. Eine reine Besetzung aus Menschen aus Stabsstellen oder Unterstützungsprozessen reicht nicht, um genügend Einfluss zu gewinnen. (Kotter, 2013)

In wenigen Projekten tritt auch der umgekehrte Fall ein. Es wird ein „Palast in der Wüste“ gebaut. Das heißt, in einem geschützten Projektumfeld sind ausreichend Ressourcen da und eine ideale Struktur entsteht. Beim Übertragen in den operativen Alltag und die Firmenwirklichkeit hakt es dann, weil deutlich weniger Ressourcen zur Verfügung stehen, das Interesse fehlt und der „Palast“ nicht weiter versorgt werden kann. Es kommt auf das richtige Maß an.

Also: Nehmen Sie sich die Zeit für eine gute Projektplanung und berücksichtigen Sie explizit Ressourcen- und Zeitpuffer. Sichern sie sich im Vorfeld der Umsetzung das Commitment von Sponsoren für die Bereitstellung der benötigten Kapazitäten. Besetzen Sie Schlüsselrollen sorgfältig, auch mit operativen Vertretern und mit definierter Freistellung als Zusatzaufgabe parallel zur Linienaufgabe (Mollbach, 2012).

Und wie machen das die Best Practice-Unternehmen? Wieder gibt es je nach Unternehmenshistorie und Zielsetzung unterschiedliche Ansätze, von denen einige exemplarisch aufgeführt werden:

Markus Mettler von ebm-papst nennt im green transformation-Interview als Erfolgsfaktor, dass er seine Funktion als Umweltbeauftragter mit seiner Entscheidungskompetenz als technischer Betriebsleiter verbinden kann. So kann der das Thema treiben im Unternehmen geben und hat auch entsprechenden Handlungsspielraum.

Ulf Wenzig, der Sustainability Manager Retail von IKEA Deutschland ist in dieser Funktion Mitglied des deutschen Management Teams um so ausreichend Einfluss bei wichtigen Entscheidungen zu haben und Nachhaltigkeit und darin auch Klimaschutz zu einem integrativen Teil des Geschäfts zu machen.

Bei hanseWasser, die green transformation derzeit als Projekt strukturiert haben, besteht das Projektteam aus einem

Mitglied der Geschäftsführung, einem Bereichsleiter eines der operativ wichtigsten Bereiche, dem Leiter der Öffentlichkeitsarbeit, dem Energiemanager und einem Mitarbeiter des Vertriebes. Damit sind gleichzeitig Mitglieder im Projektteam, die auch im Tages-geschäft über wichtige Ressourcen im Unternehmen entscheiden und Budgetverantwortung haben. Das ist gleichzeitig ein Beispiel dafür, dass die Einführung von green transformation nicht unbedingt zusätzliche finanzielle Ressourcen erfordert, sondern auch eine geschickte und klare Allokation bestehender Budgets ein möglicher Ansatz ist. Hier hilft es, Budgetverantwortliche im Projektteam zu haben.

5. Erfolgsfaktor: Motivation und Einbindung der Mitarbeiter

Wer Menschen für ein Vorhaben gewinnen will, muss mit Ihnen sprechen. Idealerweise von Angesicht zu Angesicht. Es ist wichtig, ihre Bedürfnisse und Anliegen zu kennen und auch mögliche Widerstände ernst zu nehmen. Gerade Klimaschutz und Energieeinsparung sind für viele Menschen keine neuen Themen mehr. Oft haben Sie hierzu schon Meinungen, Haltungen, Vorurteile und auch Good practice entwickelt. Die Beteiligung von Betroffenen bringt oft gute praxisnahe Ideen, erzeugt Motivation für die Umsetzung und erhöht die Identifikation. Fast alle Menschen halten Klimaschutz für sinnvoll und tragen im Rahmen ihrer Möglichkeiten gerne dazu bei.

In einer Matrixanalyse sollten sich die Handelnden zu Beginn Überblick machen, wer welchen Einfluss auf den Projekterfolg hat und wer wie stark betroffen ist. Das gibt eine gute Ausgangsbasis, um die Form der Einbindung in das Projekt festzulegen.

Früh persönlich informiert werden sollten beispielsweise wichtige Stakeholder, wie Anteilseigner, Aufsichtsgremien, NGOs, Leitkunden.

Unbedingt in die Konzeption eingebunden werden sollte der Führungskreis. Menschen, die Klimaschutzziele später in

ihrer Zielvereinbarung finden werden. Führungskräfte energieintensiver Prozesse, von Produktentwicklung, Vertrieb und Kommunikation.

Ideen sollten Mitarbeiter einbringen können, die in Prozessen mit hohem Energieverbrauch tätig sind, direkten Kundenkontakt haben oder die sonst direkten Bezug zu Energiethemata haben.

Erst später informiert werden sollte das übrige Umfeld, Lieferanten, die Öffentlichkeit.

Einso sollte das Unternehmen zu Beginn eine bewusste Entscheidung für eine partizipative oder top-down-getriebene Change-Strategie fällen, die dann kommuniziert und konsequent umgesetzt wird. Und es muss für die Beteiligten nachvollziehbar gemacht werden, bei welchen Fragen und Entscheidungen welche Funktionen und Ebenen eingebunden werden.

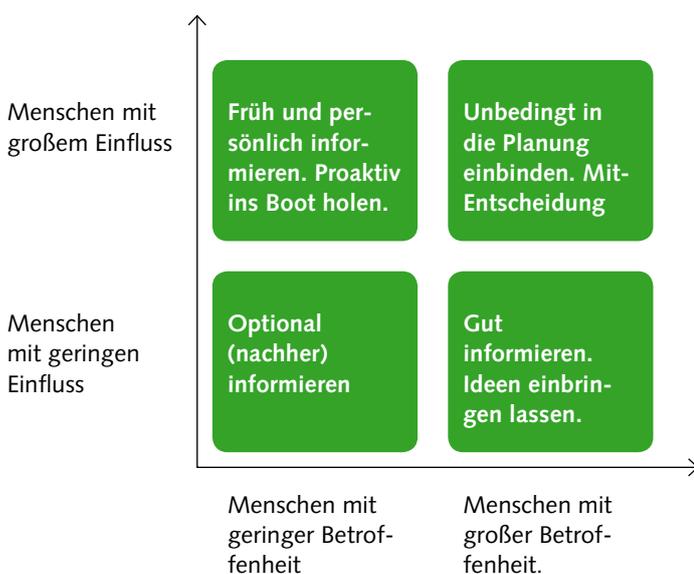
Dabei sollte berücksichtigt werden, dass es unterschiedliche Stufen der Einbindung von Menschen gibt. Das folgende Modell zeigt die drei Stufen Information, Konsultation und Mitbestimmung, die sehr gezielt und abgestuft zur Anwendung kommen sollten.



In Verbindung mit der oben dargestellten Matrixanalyse bietet das Stufenmodell ein einfaches Werkzeug, die angemessene Form der Beteiligung festzulegen und umzusetzen. Und da gibt es noch deutlich Handlungsbedarf: Eine Studie der Kienbaum Management Consulting hat gezeigt, dass zwar über 90% der Führungskräfte und Projektleiter von Change-Projekten Beteiligung für wesentlich für den Erfolg halten. So sollten Führungskräfte der Linie in grundlegende Entscheidungen einbezogen werden, Mitarbeiter von der ersten Führungsebene aufgefordert werden, aktiv Vorschläge einzubringen und die Mitarbeiter sollten auch erleben, dass ihre Vorschläge aufgegriffen und realisiert werden. Für alle drei Aspekte zeigt sich jedoch, dass der Anspruch an Partizipation und die gelebte Praxis weit auseinanderliegen. Nur etwa die Hälfte sieht die Partizipationsaspekte in durchgeführten Change-Projekten als erfüllt. (Mollbach, 2012)

Doppler und Lauterburg (Doppler, 2002) nennen und entkräften in ähnlichem Zusammenhang zwei typische Vorurteile, die als Begründung für mangelnde Beteiligung von Mitarbeitern genannt werden.

1. Vorurteil: „Mitarbeiter-Beteiligung kostet viel Zeit – mehr Zeit, als man in der Praxis normaler Weise zur Verfügung hat.“ Es ist richtig, dass die Beteiligung zunächst Zeit kostet, diese allerdings bei und nach der Realisierung wieder eingeholt wird, weil alle Betroffenen „im selben Boot“ sind und nicht gegeneinander arbeiten. Bei der Prozessplanung



muss allerdings zu Beginn entsprechend mehr Zeit eingeplant werden – was häufig ungewohnt ist und eine klare Aufgabe der Führung und Projektleitung ist.

2. Vorurteil: „Wenn jeder bei allem mitreden will, wird bei uns nur noch geredet anstatt gearbeitet.“ Die meisten Mitarbeiter wollen aber gar nicht bei allem mitreden. Nur bei dem, was sie in ihrer täglichen Arbeit direkt betrifft – und wo sie aufgrund ihrer Erfahrungen auch tatsächlich etwas Sinnvolles beitragen können. Und dieses Wissen abzuholen ist ein klarer Mehrwert für das Projekt und wiederum eine Führungsaufgabe. (Doppler, 2002, S. 175)

Das Bremer Unternehmen hanseWasser setzt beispielsweise bei seiner green transformation ganz gezielt auf die Mitarbeiter. In Startveranstaltungen wurden Ideen der Mitarbeiter für Ihre Tätigkeitsbereiche abgefragt, die dann von speziell geschulten Klima-Botschaftern in Energieteams umgesetzt werden. In besonderen Aktionsphasen werden alle Mitarbeiter des Unternehmens verteilt über zwei Jahre zu klimafreundlicher Mobilität, Heizen, Beleuchtung an anderen Themen informiert und mobilisiert.

6. Erfolgsfaktor: Transparente, rechtzeitige Kommunikation

Kommunikation ist ein Kernthema, das den ganzen Prozess der green transformation intensiv begleiten sollte. In Veränderungsprozessen stellen sich die Betroffenen immer ähnlich gelagerte Fragen, auf die die Prozessverantwortlichen sich im Vorfeld Antworten überlegen sollten. Das hilft bei der eigenen Strukturierung und ist eine wichtige Vorbereitung für die begleitende Kommunikation. Typischen Fragen hinsichtlich einer green transformation sind in Anlehnung an Doppler (vergl. Doppler, 2002, S. 115, 116):

- / Weshalb kann nicht alles so bleiben, wie es ist? Wir haben doch eigentlich kein großes Problem.
- / Was machen denn andere Unternehmen?
- / Was haben wir denn von mehr Klimaschutz? Das erhöht doch nur die Kosten.
- / Warum gerade so vorgehen und nicht anders? Kompensation und Grünstromeinkauf sind doch viel einfacher.
- / Welche Risiken kommen da auf uns zu? Sind wir so nicht weniger wettbewerbsfähig?
- / Was werden wir in Zukunft neu oder anders machen müssen? Was bedeutet eigentlich „Klimaschutz-Kultur im Unternehmen“?
- / Welche Rolle sollen wir bei dieser Veränderung spielen? Das kann doch die Technik lösen.
- / Können wir denen vertrauen, die das Ganze geplant haben? Ist das nicht eher persönliche Überzeugung und Gutmenschentum?

/ Könnten wir uns nicht etwas Zeit lassen? Die Welt wird nicht so schnell untergehen und das neue Produkt muss doch unbedingt raus.

Für den Klimaschutzbereich sehr treffend sind auch die Reaktionen, die Udo Kuckartz in drei Bereichen plakativ zusammenfasst :

1. Nicht hier !
„Hier wird es doch nicht so schlimm werden“; Was bringt es schon, wenn wir hier ... wo doch die Chinesen...“
2. Nicht jetzt !
„Zur Zeit stehen doch andere Probleme im Vordergrund“; „Noch ist doch alles gut – genießen wir es, solange es noch geht“
3. Nicht ich !
„Andere z.B. Regierung, Industrie sollen handeln“; „Ich weiß doch gar nicht, was ich tun kann“; „Ich allein hab doch viel zu wenig Einfluss“ (Kuckartz, 2010)

Die Kommunikation im Verlauf der green transformation hat die Aufgabe, das Projekt intern zu vermarkten, Betroffene dort abzuholen, wo sie stehen, sowie die Motivation und die Folgen von green transformation deutlich zu machen.

Extrem wichtig ist es im Projektverlauf regelmäßig über Erfolge zu berichten. Transformation braucht Zeit und ein Hoffen auf Erfolg motiviert alle Handelnden deutlich weniger, als das regelmäßige Erleben von Erfolgen. Daher müssen zeitnahe Erfolge vom Veränderungsteam vorbereitet werden und für ihre Kommunikation gesorgt werden. Sonst verliert green transformation an Schwung.

Ein Beispiel hierfür ist die „Unendliche Liste“, in der IKEA im Intra- und Internet kleine und große Verbesserungen für Mensch und Umwelt aufführt. Ulf Wenzig, der Sustainability Manager Retail von IEKA Deutschland sagt hierzu: „Das ist schon sehr motivierend, die Vielzahl an tatsächlich umgesetzten Maßnahmen zu sehen. Und es werden immer mehr“.

Die transparente Kommunikation nach außen ist ebenso wichtig, wie die nach innen. Dabei ist es wichtig, nachvollziehbar und klar zu kommunizieren. Kein Unternehmen, dass ernsthaft green transformation betreibt, möchte auch nur in die Nähe des Verdachts auf Green-Washing kommen. Für das Tiefkühlkost-Unternehmen FRoSTA sind Ehrlichkeit und Authentizität in der Berichterstattung extrem wichtig. Bloß keine Werbesprache und „leere Blasen“ verwenden. Stattdessen hat FRoSTA sich deutschlandweit mit einem der ersten Unternehmens-Blogs einen guten Ruf gemacht. Ungeschminkt wird hier mit den Stakeholdern auch über Umweltbelange diskutiert. Die erste sozial-ökologische Universalbank der Welt, die GLS Bank, sieht sogar ihr Markenwert direkt mit der Glaubwürdigkeit der Berichterstattung verbunden. Seit 2009 veröffentlicht sie einen jährlichen Nachhaltigkeitsbericht nach dem renommierten GRI-Standard A+.

7. Erfolgsfaktor: Messen, Monitoring und Feedback

Damit man den Erfolg von green transformation messen und evaluieren kann, muss man zunächst klare Indikatoren oder Messgrößen definieren. Diese können den Prozessverlauf betreffen und auch das Endergebnis. Zwei sehr hilfreiche Fragen, die man sich zum Start stellen sollte, lauten: Was genau wird sich verändert haben, wenn der Transformationsprozess abgeschlossen ist? Und: Woran merkt man diese Veränderung? Die Antworten auf diese Fragen sind häufig nicht einfach zu finden, können bei den Initiatoren des Veränderungsprozesses durchaus kontrovers diskutiert werden und bieten eine wichtige Leitlinie für das Projekt. Sie sind unmittelbar die Grundlage für das Messen des Projekterfolgs.

Dabei ist es noch relativ einfach und gängig, eingesparte Kilowattstunden oder (schon komplexer) reduzierte CO₂-Äquivalente zu errechnen und zu berichten. Schwieriger wird es, wenn auch „weiche“ Größen, wie ein Imagewandel des Unternehmens oder ein interner Kulturwandel durch green transformation erreicht werden sollen. Dennoch gilt, nur weil das Evaluieren weniger gewohnt und komplexer ist, sollte man es nicht bleiben lassen. Die Aufmerksamkeit des Managements auf die Ziele von green transformation muss alle Ziele betreffen, sonst werden manche als unerheblich wahrgenommen. Und die Aufmerksamkeit lässt sich über Indikatoren und Messgrößen verbunden mit einem geeigneten Reporting-Prozess eben am besten unterstützen.

Das Einführen einer Resonanzgruppe („Sounding-Board“) ist auch eine gut geeignete Methode, Resonanz von allen vom Projekt Betroffenen zu erhalten. Ganz speziell auch zu den oben beschriebenen „weicheren“ Veränderungszielen. In einem Workshop-Prozess kann man Feedback zur Wahrnehmung der eigenen green transformation erhalten. Die relevanten Stakeholder werden als Spiegel der Arbeit genutzt, was häufig gleichzeitig deren Akzeptanz des Projekts unterstützt und sie zu wertvollen Multiplikatoren macht.

Der Bremer Umweltdienstleister hanseWasser führt beispielsweise 360°-Feedbacks zu ihrem Klimaschutzengagement durch. Kunden, Gremienvertreter, NGOs und Mitarbeiter werden zu deren Wahrnehmung befragt, dies dann mit der eigenen Wahrnehmung gespiegelt und darauf aufbauend Maßnahmen geplant. Harte Projektziele, wie Energieeinsparung und CO₂-Minderung sind außerdem in der Balanced Score Card hinterlegt und in den entsprechenden Reporting-Prozess eingebunden.

Alle Vorbild-Unternehmen im Projekt green transformation messen und kontrollieren ihren Umsetzungserfolg. So nutzt BASF zum Monitoring der Zielerreichung die selbst entwickelte »Responsible Care«-Datenbank. Dort werden seit dem Jahr 2002 weltweit die Emissionsdaten für alle BASF-Standorte zentral zusammengetragen. Beim Ventilatoren-Hersteller ebm-papst läuft das Reporting im Rahmen der ISO 14001 und der Teilnahme an Effizienz-Tischen. FRoSTA erstellt eine Unternehmensklimabilanz und hat alle wichtigen CO₂-Zahlen für das vierteljährliche Controlling im internen SAP-System.

Voraussetzung für die Ermittlung des Fortschritts durch green transformation ist natürlich die Festlegung einer geeigneten Ausgangsbasis. Eine international anerkannte Methodik hierzu bietet das Green House Gas-Protocol (GHG) mit seinen kostenlosen Leitfäden. Grundsätzlich kann die CO₂-Bilanz des Unternehmens (Company Carbon Footprint) oder seiner Produkte (Product Carbon Footprint) erstellt werden. Beides bietet einen wichtigen Mehrwert im Hinblick auf Transparenz und das Festlegen von Prioritäten für das eigene Handeln.

Cordula Mock-Knoblauch, Koordinatorin der Klimaschutzaktivitäten bei der BASF sagt dazu: „Für uns war es extrem wichtig eine Bilanz der Treibhausgasemissionen unserer Aktivitäten zu erstellen, die die gesamte Wertschöpfungskette mit einbezog. Das beginnt bei der Bereitstellung der Rohstoffe und Vorprodukte, und geht über die Produktion bei BASF, die Emissionen aus der Nutzung von Endprodukten bis zu deren Entsorgung. So wurde deutlich, wo wir die Schwerpunkte unseres Handelns setzen sollten.“

Und wenn ein Erfolgsfaktor fehlt?

Es gibt nachweislich eine hohe Diskrepanz dazwischen, Faktoren als essentiell für den Erfolg von Veränderungsprojekten einzuschätzen und sie dann auch tatsächlich umzusetzen. (Mollbach, 2012, S. 26). Im Folgenden soll vereinfacht dargestellt werden, mit welchen Konsequenzen man rechnen muss, wenn ein einzelner Erfolgsfaktor bei der Umsetzung nicht

ausreichend Berücksichtigung fand. Dabei wurde idealtypisch davon ausgegangen, dass alle übrigen Faktoren berücksichtigt wurden. Diese Darstellung der zu vermeidenden Projektzukunft soll einen zusätzlichen Anreiz bieten, die benannten Erfolgsfaktoren auch tatsächlich in die eigene Praxis von green transformation einzuplanen.

Unterstützung durch die oberste Führungsebene	Schaffen und Bekanntmachen einer positiven Vision	Einbindung in die Unternehmensstrategie	Bereitstellen der richtigen Ressourcen	Motivation und Einbindung der betroffenen Mitarbeiter	Transparente, rechtzeitige Kommunikation	Messen, Monitoring und Feedback	Typische Symptome, wenn der Faktor fehlt
—	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Freibrief für Kritiker, Inselfösungen, Sisyphusgefühl
✓	—	✓	✓	✓	✓	✓	Haltung: Warum sollen wir etwas ändern?
✓	✓	—	✓	✓	✓	✓	Schnellstart, der wieder versandet. Projekt als »Fremdkörper«
✓	✓	✓	—	✓	✓	✓	Wollen, aber nicht können. oder als anderes Extrem: Palast in der Wüste.
✓	✓	✓	✓	—	✓	✓	»Not invented here«-Effekt
✓	✓	✓	✓	✓	—	✓	Ich weiß auch nicht, was die da bloß wieder machen. Glaubwürdigkeitslücke, Etikettenschwindel
✓	✓	✓	✓	✓	✓	—	Bringt das alles überhaupt etwas? Blindflug, Beliebigkeit, Unvorhersehbarkeit.

Vertiefende Informationen, Links und Literatur zum Weiterlesen

- / Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 10. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2002.
- / Henzelmann, Torsten: Erfolg durch Green Transformation. Köln. BrunoMedia, 2010.
- / Keller, Scott; Meaney, Mary; Pung, Caroline: What successful transformations share: McKinsey Global Survey results, McKinsey & Company, 2010.
http://www.mckinseyquarterly.com/What_successful_transformations_share_McKinsey_Global_Survey_results_2550, 22.03.2013.
- / Mollbach, Achim; Bergstein, Jens: Change. Points of view. Change-Management-Studie 2011 – 2012, Berlin, Kienbaum Management Consultants GmbH, 2012.
- / Kotter, John P.; Seidenschwarz, Werner: Leading Change : Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. 1. Aufl.. München: Vahlen, 2013.
- / Kristof, Kora: Wege zum Wandel. 1. Auflage. München: oekom verlag, 2010.
- / Kuckartz, Udo (2010) Nicht hier, nicht jetzt, nicht ich – Über die symbolische Bearbeitung eines ernsten Problems, in: Harald Welzer, Hans-Georg Soeffner & Dana Giesecke (Hrsg.), Klima Kulturen. Soziale Wirklichkeiten im Klimawandel. Campus Verlag, S. 143 – 160.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und Reaktorsicherheit



DIE BMU
KLIMASCHUTZ-
INITIATIVE

Impressum:

Herausgeber:
energiekonsens – die Klimaschützer
Michael Pelzl
Am Wall 172/173
28195 Bremen
Copyright 2013



Bearbeiter:
Dr. Cornelis Rasmussen