

Wie lässt sich green transformation in die Praxis umsetzen?

green transformation: Wie gelingt dieser Prozess im Detail? Im Folgenden beschreiben wir anhand einiger exemplarischer Themenfelder das Vorgehen. Wichtig war uns bei der Auswahl der Themenfelder, dass sie möglichst auf Unternehmen unterschiedlicher Branche und Größe passen.

Wir haben exemplarisch fünf Themenfelder gewählt, um die Umsetzung von green transformation zu verdeutlichen:

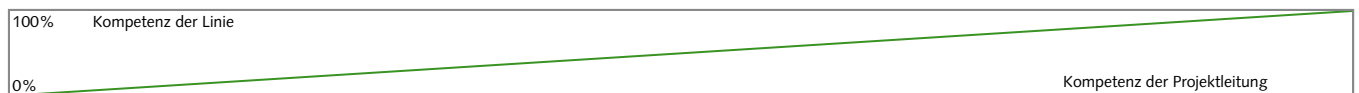
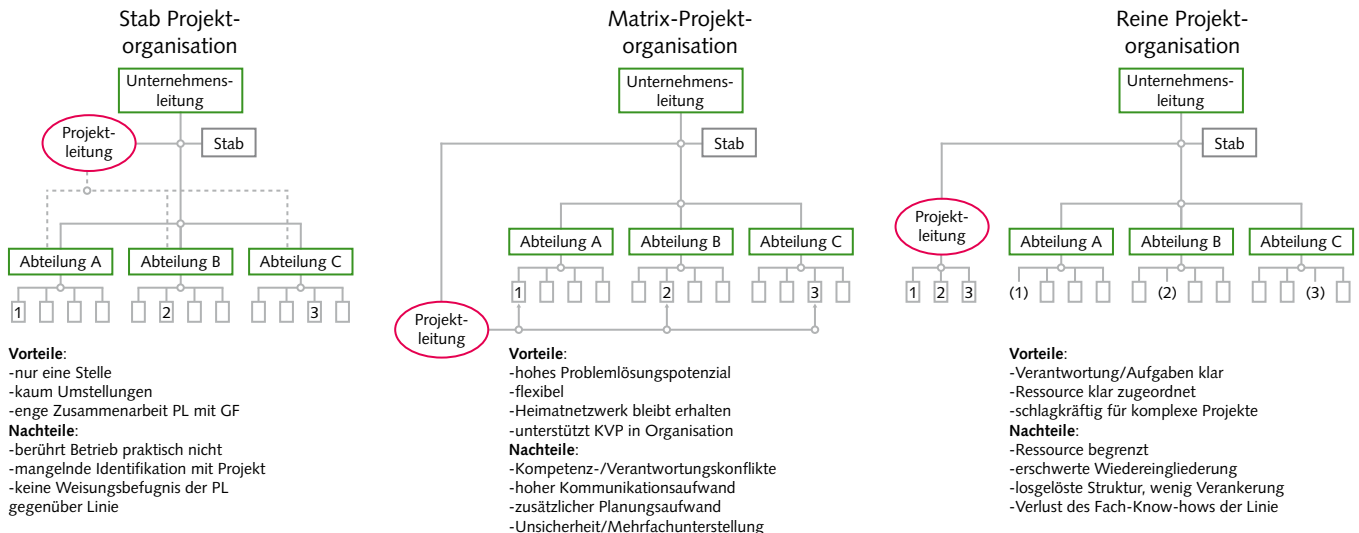
1. Welche ist die geeignete Organisationsform für die Umsetzung?
2. Wie kann die Integration in die Kernprozesse erfolgen?
3. Wie lässt sich ein Wandel in der Unternehmenskultur herbeiführen?
4. Was ist bei der Kommunikation zu beachten?
5. Wie kann eine Wirkungsanalyse erfolgen?

Wir verdeutlichen das Vorgehen anhand von Best-Practice-Unternehmen. Mit dabei sind BASF, die Deutsche Bahn, Siemens, FRoSTA, IKEA, Kaefer Isoliertechnik, Vaude, hanseWasser, ebm-papst und die GLS Bank.

1. Welche ist die geeignete Organisationsform?

green transformation in Unternehmen wird häufig zunächst als Projekt aufgesetzt, um dann später in die Linie integriert zu werden.

Vor Aufbau der Projektstruktur ist grundsätzlich zu erwägen, welche Organisationsform (Stab, Matrix, reine Projektorganisation) am ehesten zur Unternehmenskultur und zu den angestrebten Zielen des Projekts passt. Die folgende Aufstellung fasst Vor- und Nachteile der einzelnen Organisationsformen als Unterstützung der Entscheidung zusammen.

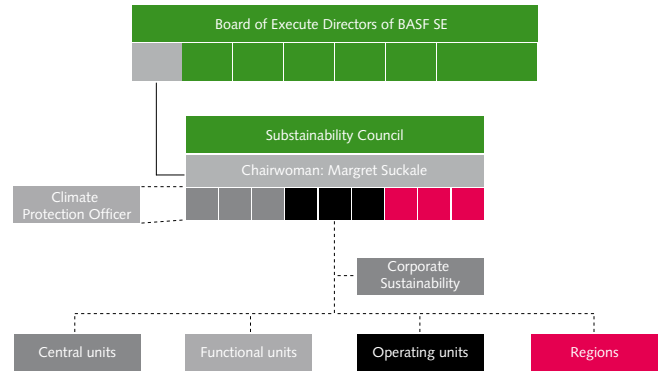


(Darstellung: rasmussen changes auf der Basis von Heinrich, 2005)

Da green transformation im Endeffekt sehr viele Bereiche im Unternehmen betrifft, die Veränderungen mitentwickeln und später mittragen sollen, sprechen viele Gründe für eine Projektorganisation als Matrix.

Im nächsten Schritt ist die Zusammensetzung des Projektteams für den Transformationsprozess festzulegen. Hier sollten idealerweise ein starker Vertreter der Kernprozesse des Unternehmens, ein Vertreter für Kommunikation und jemand aus der Unternehmensstrategie dabei sein. Im Lenkungskreis als Aufsichtsgremium des Projekts sollte unbedingt die Unternehmensleitung vertreten sein.

Für die spätere feste Verankerung des Prozesses im Unternehmen gibt es verschiedene Optionen, die zur Organisationsstruktur und Größe des Unternehmens passen müssen. Generell lässt sich festhalten, dass



(Quelle: BASF 1, 2013)

- / immer die Unternehmensleitung Verantwortung für das Thema green transformation tragen sollte (siehe auch Leitfaden 03).
- / es viele Synergien zum Thema Nachhaltigkeit gibt, also bestehende Strukturen im Nachhaltigkeitsbereich genutzt werden sollten, bzw. Klimaschutz dort eine Anbindung finden sollte.
- / das Thema unbedingt auch in die Verantwortung der operativen Bereiche integriert werden sollte.

Das folgende Beispiel der BASF zeigt, wie Nachhaltigkeit (und darin als ein Bestandteil Klimaschutz) in einem weltweit aktiven Konzern in die komplexe Organisationsstruktur integriert werden kann:

„Der Nachhaltigkeitsrat („Sustainability Council“) unter der Leitung von Vorstandsmitglied Margret Suckale kümmert sich um die Ausrichtung der BASF-Gruppe am Leitbild der Nachhaltigkeit. Dieses Gremium besteht neben Frau Suckale aus zehn Leitern aus Zentral-, Funktions-, und Geschäftsbereichen. Die zentrale Aufgabe des Rates ist es, die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie der BASF zu steuern. Regionale Netzwerke in Asien, Amerika und Europa unterstützen die Umsetzung der erarbeiteten Strategien und verstärken die Nachhaltigkeitsorganisation in den Regionen. Dem Nachhaltigkeitsrat als Lenkungskreis arbeiten verschiedene Projektteams zu, die aufgabenbezogen aus Mitarbeitern bestehender operativer Einheiten gebildet werden. Weil die Mitglieder der Projektteams in operativen Einheiten verankert bleiben, ist sichergestellt, dass sich alle Maßnahmen streng am Unternehmensalltag orientieren.“

Corporate Sustainability agiert als Schaltstelle zwischen Nachhaltigkeitsrat, regionalen Lenkungskreisen, Projektteams, Facheinheiten und Standorten. Neben der Koordination der unternehmensinternen Projekte und Teams ist Corporate Sustainability auch für externe Kooperationen mit Umweltverbänden, Wirtschaftsverbänden, Initiativen wie dem Global Compact der Vereinten Nationen und Rating Agenturen zuständig.“

Darüber hinaus hat BASF einen zentralen Klimaschutzbeauftragten (Climate Protection Officer). „Dr. Ulrich von Deesen ist Leiter des Kompetenzzentrums Umwelt, Gesundheit und Sicherheit sowie Mitglied des Nachhaltigkeitsrates der BASF. In seiner Funktion koordiniert er alle Aktivitäten der BASF zum Klimaschutz: von der Reduzierung der Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis zur Weiterentwicklung des Klimaschutz-Produktportfolios. Dabei ist er auch für die Einbindung der operativen Bereiche und die Vernetzung mit der Forschung verantwortlich.“

(Quelle: BASF 2, 2013).

Beim Outdoor-Unternehmen VAUDE als Mittelständler sind die Strukturen anders geregelt: Organisatorisch ist die Umweltmanagement-Beauftragte für Klimaschutz und Nachhaltigkeit zuständig. Sie berichtet direkt an die Geschäftsleitung und ist Mitglied des interdisziplinären Sustainability Teams. Das fungiert als unbürokratischer Ansprechpartner für alle Mitarbeiter und Geschäftspartner zum Thema Nachhaltigkeit. Es entscheidet über Prioritäten und koordiniert Projekte. Jedes Teammitglied wirkt als Nachhaltigkeits-Botschafter in seinem Arbeitsbereich.

2. Wie kann die Integration in Kernprozesse erfolgen?

Wie lassen sich Klimaschutz und Energieeffizienz in die Kernprozesse von Unternehmen – also i.d.R. die Produktion – integrieren? Externe Energieberater, die für Standardthemen wie Beleuchtung, Druckluft, Gebäudehülle und Energieversorgung viel Kompetenz einbringen, gehen an die Produktion oft nicht gern heran. Zu komplex ist das erforderliche Wissen, zu sensibel der Einfluss auf die Wertschöpfung der Unternehmen, zu sehr ist Energieeffizienz in diesem großen Zusammenhang ein Randthema. Dennoch liegen hier große Energie- und Kostensparpotenziale. Der realistischste Ansatz, hier green transformation zu integrieren, ist die Sensibilisierung und Befähigung der eigenen Experten. Und das sind die Mitarbeiter, die täglich mit den Maschinen und Geräten arbeiten, und natürlich auch deren Führungskräfte.

Hierfür gibt es verschiedenste Ansätze, von denen stellvertretend im Folgenden einige der Best-Practice-Unternehmen vorgestellt werden. Viele dieser Ansätze wirken bei Produktionsprozessen ebenso, wie bei Unterstützungsprozessen.

- / Der Konzern Siemens hat u.a. im Jahr 2011 die interne Initiative „Sustainability at functions“ gestartet, in der Mitarbeitern aus unterschiedlichsten Arbeitsfeldern gezeigt wird, welche Rolle Nachhaltigkeit und Klimaschutz in ihrem Arbeitsumfeld spielt und wie sie selbst dazu beitragen können. Dies erfolgt u.a. über Filme im Intranet.
- / Der Bremer Umweltdienstleister hanseWasser hat Vertreter aller Bereiche im Unternehmen als Klima-Botschafter schulen lassen. Als ein praktischer Bestandteil der Schulung war von jedem ein Klimaschutz-Portfolio des eigenen Arbeitsumfelds zu erstellen. Alle eigenen Tätigkeiten, die Einfluss auf die CO₂-Emissionen des Unternehmens haben, waren nach der geschätzten Höhe ihrer CO₂-Emission und des Grads des eigenen Einflusses darauf zu clustern. Das führte zur Sensibilisierung, zeigte die Vielfältigkeit von möglichen Stellschrauben auf und ließ konkrete Maßnahmen ableiten.
- / KAEFER, der weltweit größte Anbieter von Isolierungen, schult seine Führungskräfte in einer eigenen Akademie. Eine Arbeitsmethode dort ist die mit Szenarien („Normale Reaktion des Unternehmens versus nachhaltige Reaktion des Unternehmens“). Damit werden Unterschiede im praktischen Handeln deutlich, ganz speziell auch bezogen auf das eigene Arbeitsumfeld.
- / Der Tiefkühlkosthersteller FRoSTA erstellt für jedes seiner Produkte einen CO₂-Fußabdruck. Auf der Basis werden gezielt Produktbestandteile, Herkunft und Verarbeitungsprozesse optimiert.
- / IKEA hat für jedes seiner Produkte eine Scorecard, die jeweils 11 Parameter umfasst, mit denen der gesamten Lebenszyklus (also Herstellung, Nutzung, Entsorgung) bewertet wird. Es gibt auf dieser Basis klare Vorgaben zu Fortentwicklungen und Optimierungen.

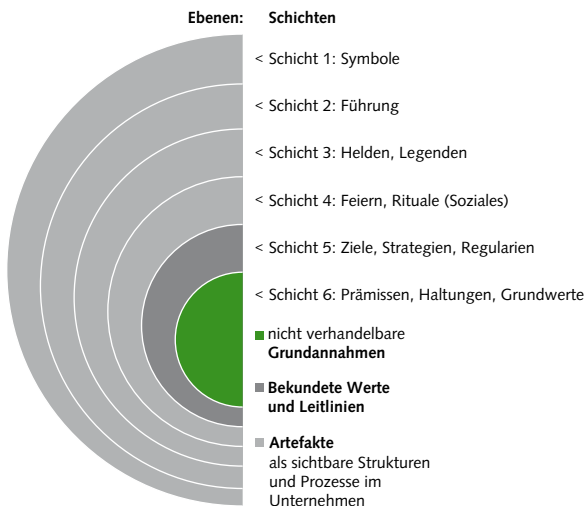
/ Für den Ventilator und Motorproduzenten ebm-papst ist die Teilnahme am Energie-Effizienz-Tisch mit Energieanalysen und Umsetzungsberatung ein Erfolgskriterium zur energetischen Optimierung der Produktion.

3. Wie lässt sich ein Wandel in der Unternehmenskultur herbeiführen?

Was verbirgt sich überhaupt hinter dem Begriff Unternehmenskultur? „Unternehmenskultur ist die Gesamtheit aller Normen und Werte, die den Geist und die Persönlichkeit eines Unternehmens ausmachen.“ (Doppler, 2002). Ihre Funktion ist letztendlich die Reduktion von Komplexität. Sie schafft Klarheit für die Menschen. Klarheit darüber, was in der Organisation gut und erlaubt ist und was man von anderen zu erwarten hat.

Unternehmenskultur wird in verschiedenen Ebenen (Schein, 1997) und Schichten (Hofstede 2001) wahrnehmbar, wie die folgende Darstellung zeigt. Ebenen und Schichten „gehen dabei immer tiefer“, d.h. sie sind weniger offensichtlich, oft kraftvoller und schwieriger zu ändern.

Die oberste Ebene sind Artefakte als offenkundige Zeugnisse der Kultur. Diese Ebene lässt sich zwar leicht beobachten, aber schwer entschlüsseln. Sie umfasst in unserer Darstellung die Schichten der Symbole, von Führung, von Helden und Legenden und sozial motivierten Feiern und Ritualen. Die zweite Ebene sind bekundete Werte und Leitlinien von Unternehmen. Sie enthält die Schicht der formulierten Ziele, Strategien, Regularien. Die dritte Ebene ist die einflussreichste. Nicht verhandelbare Grundannahmen sind selbstverständliche, aber unbewusste Prämissen, Haltungen und Grundwerte im Unternehmen.



rasmussen changes in Anlehnung an:
Schein, 1997; Hofstede 2001; Nowak, Gellert 2010

Im Folgenden werden einige Elemente von green transformation in den einzelnen Schichten beispielhaft aufgeführt:

1. Schicht: Symbole, für alle nach außen sichtbar, z.B. in den Bereichen

- / Produkte (z.B. umweltfreundlich, energiesparend, mit Umweltsiegel, etc.)
- / Firmenlogo (z.B. „grüne“ Anmutung)
- / Gebäude; Empfangsbereich (z.B. Passivhaus; Exponate, Awards, Umweltmedien, Film über Klimaschutzengagement im Empfangsbereich, Bewegungsmelder als Lichtsensoren, Hinweisschilder zu klimaschonendem Verhalten etc.)
- / Sponsoring von Klimaschutzprojekten
- / Auftreten der Mitarbeiter nach Außen (z.B. mit umweltfreundlichem Verkehrsmittel)
- / Anzeigen, Werbung (Klimaschutz thematisieren, entsprechende Farb- und Bildwelten)

2. Schicht: Führung und ihr Verhalten

- / Wie verhalten sich die Führungskräfte? (Thematisieren und Unterstützen von Klimaschutzthemen, Konfrontieren von konträrem Verhalten)
- / Wo sind sie selbst vorbildlich und authentisch? (Mobilitätsverhalten, Heizverhalten im Büro, Konsumverhalten, Ernährung, Klimaschutz in privatem Umfeld)
- / Welche Statussymbole existieren? (Firmenwagen Hybrid oder Diesel, Bahn-Card oder Frequent Traveller/Senator)

3. Schicht: Helden, Legenden, Geschichten

- / Welche „Helden“ für Umweltengagement (oder das Gegenteil) gibt es? Worin bestanden ihre Taten oder Verdienste? Hat das Unternehmen anerkannte interne „Botschafter“ für das Thema oder „Agenten des Wandels“?
- / Von welchen Kämpfen der Vergangenheit wird heute noch berichtet?
- / Welche Legenden aus der Anfangszeit des Umweltengagements gibt es?

4. Schicht: Feiern, Rituale (Soziales)

- / Welche Traditionen werden gepflegt? Werden Mitarbeiter für Ihr Umweltengagement anerkannt? (Klimaschutzteam des Monats, Klima-Orden etc.)
- / Dürfen Klimaschutz/Umwelt positive Themen in „Ganggesprächen“ sein?

5. Schicht: Ziele, Strategien, Regularien

- / Passus im Unternehmensleitbild
- / Passus im Führungsleitbild
- / Eigene CSR-Strategie, Spenden-/Stiftungsstrategie
- / Integration in Unternehmensziele und Zielvereinbarungen der Führungskräfte
- / Integration in Lieferantenpolitik
- / Integration in Beschaffungsleitlinien, Lasten- und Pflichtenhefte
- / Integration in Unternehmensorganisation (z.B. Klimamanager, Nachhaltigkeitsrat)

6. Schicht: Prämissen, Haltungen, Grundwerte (kultureller Kern)

- / Was glaubt die Organisation über sich und die Außenwelt (Wirklichkeitskonstruktion)?
- / Welche Grundwerte hat sie? Welche Neigungen gibt es, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen?
- / Warum fühlen sich die Mitarbeiter im Unternehmen/Team „zu Hause“?

(Zusammenstellung Rasmussen, 2013, auf Basis von Landau, 1991 und Nowak, Gellert, 2010)

Wie die Aufstellung zeigt, gibt es Interventionen für mehr Klimaschutz in allen Schichten. Es gibt auch Abhängigkeiten und Verbindungen unter den Schichten. So setzen Änderungen in Schicht 1 (Symbole) oft Änderungen in Schicht 5 (Ziele, Regularien) voraus. Bei Interventionen in einer Schicht sind immer ihre Auswirkungen auf andere Schichten mit zu denken. Tiefgreifende, nachhaltig wirksame Kulturwandelprozesse können gelingen, wenn tatsächlich in allen Ebenen gearbeitet wird.

Ein interner Klimaschutz-Kulturwandel ist also ein komplexes Vorhaben, i.d.R. langfristig anzulegen und mit einigem Aufwand verbunden. Richtig durchgeführt kann er aber sehr viel Kraft für green transformation entfalten. Die Strategien und Interventionen in den Unternehmen, um den Klimaschutz-Kulturwandel voranzubringen, sind dementsprechend vielfältig. Im Folgenden werden wieder einige Beispiele aus den Best-Practice-Unternehmen zur Veranschaulichung angeführt.

Praktisch alle Unternehmen setzen auf besonders energieeffiziente Büro- und Produktionsgebäude als „Visitenkarte“. Ebenfalls haben praktisch alle Unternehmen besonders klimafreundliche Produkte im Angebot. Um „tiefere Schichten“ im Kulturwandel zu erreichen, gibt es ebenfalls eine Vielzahl von Ansätzen:

- / KAEFER setzt für den Wandel bei den Mitarbeitern auf die Sustainability Champions. Das ist ein internes Multiplikatoren-Netzwerk mit Vertretern verschiedener Bereiche wie Projektleiter, HSE-Beauftragte – Kommunikation auf freiwilliger Basis. Weltweit sind das 40 engagierte Menschen, die das Thema an den einzelnen Standorten fördern.
- / hanseWasser startete den Kulturwandel öffentlich mit Veranstaltungen an allen Standorten, bei denen die Mitarbeiter zum Mitmachen aufgerufen waren und eigene Klimaschutzideen eingebracht haben. Außerdem gibt es interne Klima-Botschafter und interdisziplinäre Energieteams, die an der Umsetzung von Maßnahmen arbeiten. Parallel läuft ein zweijähriges Aktionsprogramm für alle Mitarbeiter zu Klimaschutz in verschiedenen Bereichen (Mobilität, Licht, Heizung, Ernährung etc.). Im Büro und auch zu Hause.
- / Bei der BASF wurden in Zusammenarbeit mit der lokalen Energieagentur für die Mitarbeiter 1000 Energiesparberatungen für zu Hause verlost und umgesetzt. In einer internen Kampagne „Energieeffizienz: Mach mit“ war die interaktive Gestaltung einer „Mitmach-Broschüre“ ein wichtiges Element, an der sich 1700 Mitarbeiter in Teamarbeit beteiligt haben.
- / Der GLS Bank ist Transparenz im Handeln und der Dialog wichtig. In internen Mitarbeiterforen oder dem Prozess „Was uns bewegt“ entwickeln Mitarbeiter neue Ideen und treiben sie voran.
- / ebm-papst hat an allen Standorten „Green Days“ veranstaltet, die Mitarbeiter lokal in für sie passender Weise mit viel

Engagement umgesetzt haben. Der Unternehmenswandel sollte die Mitarbeiter auch im privaten Kontext erreichen. Am Standort Muldingen gab es daher Beratungsstände einer örtlichen Energieagentur auf dem Firmengelände. Hier konnten sich Mitarbeiter zu privaten Energiefragen beraten lassen und auch Pläne ihrer Häuser mitbringen. Es gab auch Energieeffizienz-Preise für die Mitarbeiter.

4. Was ist bei der Kommunikation zu beachten?

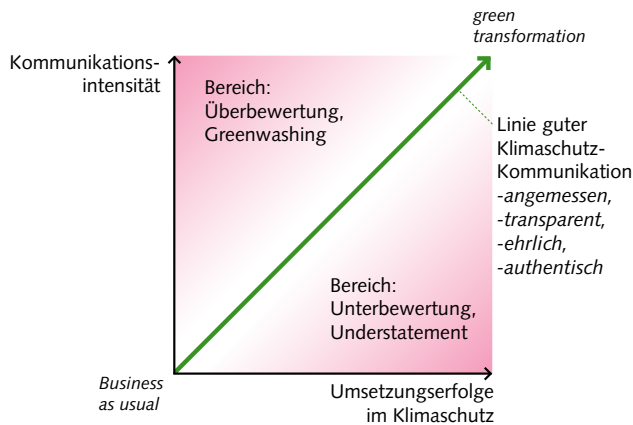
Kommunikation ist für viele Unternehmen ein Kernthema von green transformation. „Tue Gutes und rede darüber“ ist ein Leitsatz, der viel zitiert wird. Nachrichten von erfolgreichem Klimaschutz sind in der Regel gute Nachrichten.

Genauso ausgeprägt ist aber die Sorge, dass zu viel kommuniziert werden könnte. Der Verdacht des „Greenwashings“ ist ein Risiko, dem sich insbesondere in Zeiten der schnellen und unkontrollierbaren Kommunikation im World-Wide-Web alle ernsthaft auf Klimaschutz und Nachhaltigkeit bedachten Unternehmen auf keinen Fall aussetzen möchten. Was ist also das rechte Maß an Kommunikation?

Die folgende Grafik zeigt die Grundsystematik hierzu. Je mehr Umsetzungserfolge ein Unternehmen hat, desto höher darf auch die Kommunikationsintensität sein. Ideal ist die „grüne Linie guter Klimaschutz-Kommunikation“. Hier halten sich Erfolge und Kommunikationsintensität die Waage. Kommunikation wird von den Adressaten als angemessen, transparent, ehrlich und authentisch empfunden.

Kein Unternehmen möchte sich oberhalb der Linie, im Bereich der Überbewertung des Erreichten und damit im Verdacht des Greenwashings bewegen. Die meisten Unternehmen befinden sich daher mit viel Sicherheitsabstand unterhalb der Linie und betreiben bewusstes Understatement. Sie nehmen damit auch in Kauf, „gute Nachrichten“ zu vergeben und damit Defizite beim eigenen Markenwert hinzunehmen.

Noch wenige Unternehmen haben eine klare Klimaschutz-Kommunikationsstrategie, deren Erfolg sie auch messen. Eine interessante Frage ist daher: wie nah bin ich an der grünen Linie? Eine Möglichkeit, dies zu erfahren, lernen Sie im nächsten Kapitel „Wirkungsanalyse“ kennen.



Quelle: rasmussen changes

Die Formen der Kommunikation von Klimaschutzfolgen über Pressearbeit, Internet, Broschüren etc. sind vergleichbar mit denen gängiger Unternehmenskommunikation und werden hier deshalb nicht näher dargestellt.

Besonders interessant im Hinblick auf Transparenz und Glaubwürdigkeit sind für Klimaschutzkommunikation allerdings die folgenden Formen:

- / Die Erstellung und Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten, EMAS-Berichten etc.. Diese erfolgt nach einem klaren Standard (z.B. Global Reporting Initiative GRI) und wird ggf. noch von externer Seite überprüft und zertifiziert.
- / Das Eintreten in einen aktiven Stakeholder-Dialog – insbesondere mit NGOs. Dies kann in Einzelgesprächen, Foren, Veranstaltungen, Blogs etc. erfolgen. Die Meinung von neutralen Organisationen bzw. NGOs über das Unternehmen zählt in der Öffentlichkeit natürlich viel mehr, als die eigene Berichterstattung.
- / Öffentliches Commitment zu den eigenen Klimaschutzzielen und eine transparente Berichterstattung über die Zielerreichung. Im Verbraucherbereich ist ein schönes Beispiel hierfür die Plattform <http://www.utopia.de/> mit dem „Change Maker Manifest“. Zu den Unterzeichnern gehören u.a. FRoSTA und die GLS Bank.
- / Die jährliche Mitwirkung am Carbon Disclosure Projekt (CDP). BASF benennt das sogar explizit als Erfolgsfaktor für die eigene green transformation. Das CDP gibt es mittlerweile auch für den Mittelstand.
- / Die Auszeichnung mit Awards. Hier wurden alle Best-Practice-Unternehmen auf unterschiedliche Arten für ihr Engagement ausgezeichnet. Den renommierten Deutschen Nachhaltigkeitspreis erhielten beispielsweise die GLS Bank (Deutschlands nachhaltigstes Unternehmen 2012), FRoSTA (Deutschlands nachhaltigste Marke 2012), Siemens (Deutschlands nachhaltigste Zukunftsstrategien im Konzernbereich) und BASF (unter den TOP 3 Deutschlands nachhaltigster Marken 2008).

5. Wie kann eine Wirkungsanalyse erfolgen?

Das Ziel eines Veränderungsprozesses wie green transformation lässt sich in der Regel im Vorfeld definieren. In der Regel werden es mehrere Ziele sein. Hilfreiche Fragen vor Start des Prozesses sind: Was wird nach dem Projekt anders sein? Und: Woran merken wir und andere die Veränderung? Die zweite Frage leitet direkt zu Messgrößen oder Indikatoren des Umsetzungserfolges über.

Jetzt lassen sich CO₂-Minderung in Tonnen CO₂-Äquivalent und End-Energieeinsparung in kWh noch relativ gut technisch messen, wenn Bilanzraum etc. im Vorfeld klar festgelegt werden. Eine gute Leitlinie hierzu bieten beispielsweise die Standards des renommierten Green House Gas Protocols (<http://www.ghgprotocol.org/standards>).

Schwieriger wird es mit „weichen“ Zielen für green transformation, wie einer Imagesteigerung des Unternehmens, die oben aufgeworfene Frage nach dem richtigen Maß von Kommunikation oder dem oben beschriebenen Kulturwandel hin zu mehr Klimaschutz.

Für die Überprüfung der Wirkung der Maßnahmen in diesen Bereichen bietet sich ein 360°-Feedback mit dem Projektumfeld an. In beispielsweise jährlichem Turnus werden die in dem Schaubild aufgeführten Stakeholder von neutraler Stelle nach ihrer Wahrnehmung befragt. Das wird mit der eigenen Wahrnehmung des Projektteams gespiegelt. Auf dieser Basis werden dann Maßnahmen für das weitere Vorgehen abgeleitet. Die Fragen an die Mitarbeiter lassen sich in die ohnehin in vielen Unternehmen durchgeführte Mitarbeiterbefragung integrieren. Die Kunden können entweder ebenfalls im Zusammenhang mit anderen Themen befragt werden oder beispielsweise in Fokusgruppen-Interviews. Insgesamt ist eine Befragung mit relativ wenig Aufwand möglich und bringt viel Aufschluss, ob die eigene green transformation erfolgreich ist.



Quelle: rasmussen changes

Quellen, Vertiefende Informationen, Links und Literatur zum Weiterlesen

- / BASF 1 2013. Der Nachhaltigkeitsrat der BASF.
<http://www.basf.com/group/corporate/de/sustainability/management-and-instruments/sustainability-council>, 08.05.2013
- / BASF 2 2013. Der BASF Klimaschutzbeauftragte. <http://www.basf.com/group/corporate/de/sustainability/environment/climate-protection/together/climate-protection-officer>, 08.05.2013
- / Doppler, Klaus ; Lauterburg, Christoph: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 10. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2002.
- / Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. München: Verlag C.H. Beck oHG, 2001.
- / Gellert, Manfred ; Nowak, Claus: Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung. 4. Auflage Meezen: Limmer, 2002.
- / Heinrich, Lutz J. ; Lehner, Franz: Informationsmanagement. 8. Auflage. München und Wien : Oldenbourg, 2005.
- / Kotter, John P. ; Seidenschwarz, Werner: Leading Change : Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. 1. Auflage München: Vahlen, 2013.
- / Landau, David: Unternehmenskultur und Organisationsberatung – Über den Umgang mit Werten in Veränderungsprozessen. 2. Auflage Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2007.
- / Neuberger, Oswald ; Kompa, Ain: Wir, die Firma : der Kult um die Unternehmenskultur. München: Heyne, 1987.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und Reaktorsicherheit



Impressum:

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



Bearbeiter:
Dr. Cornelis Rasmussen