



Leseprobe

Herzlich willkommen,

Lust auf Leadership-Lektüre? Unsere Leseprobe gibt Ihnen einen kleinen Einblick in die wichtigsten Texte der aktuellen Ausgabe von managerSeminare. Sie finden jeweils die ersten zwei Seiten eines Beitrages – um reinzuschnuppern.

Als regelmäßiger Leser ...

- ▶ erhalten Sie Antworten auf Ihre Fragen zu Führung und Personalentwicklung
- ▶ erkennen Sie die aktuell virulenten Weiterbildungsthemen
- ▶ erfahren Sie, was Sie persönlich weiterbringt
- ▶ bekommen Sie Input für Ihre eigenen Seminare

Testen Sie managerSeminare – für gerade einmal 8 Euro. Am Ende dieses Dokuments finden Sie eine Bestellmöglichkeit.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß mit dem Auszug.

Ihre Nicole Bußmann

Chefredakteurin managerSeminare

Eine Ausgabe
managerSeminare erhalten
+ alle zusätzlichen Ab-
vorteile einen Monat testen

www.managerseminare.de/testen

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Sustainable Leadership

Führung for Future

Nachhaltig führen

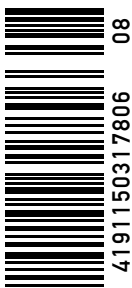
Eine ständige
Entscheidung

Arbeitszeit und Umwelt

Warum weniger
mehr ist

Green Workplace

Auf dem Weg zum
grünen Unternehmen



Entfesselt verbunden

Kundenbindung ist Emotionsarbeit. Wirklich? Stefan Kaduk und Dirk Osmetz sind skeptisch. Sie plädieren nicht für noch mehr emotionale Aufladung, sondern für eine Kundenpartnerschaft, die den Namen verdient. Die Voraussetzungen: Mitarbeitende sollten entscheiden können, was sie wem verkaufen. Und mit welchen Gefühlen.

Preview

- **Zu viel des Guten:** Superlative in Dauererlebniswelten
- **Emotionsarbeit:** Im Privaten üblichen, im Business fragwürdig
- **Antrainierte Emotionalisierung:** „Empfinde Begeisterung!“
- **Kundenbeziehungen:** Ein nicht zu managendes Projekt
- **Kundenzufriedenheit:** Durch maximale dezentrale Verantwortung


Die Gestaltung von Kundenbeziehungen ist inzwischen eine heikle Angelegenheit. Es waren einfache Zeiten, als der Taylorismus Fahrt aufnahm und man es mit klassischen Verkäufermärkten zu tun hatte. Damals, in der Marktbearbeitung alter Schule, konnte man sich noch ganz gut mit der Annahme begnügen, dass es eindeutig abgrenzbare Gruppen von Menschen gibt, die sich durch ähnliche Interessen und Konsumstile auszeichnen. Inzwischen verfolgen die Menschen so offenkundig ihre höchst individuellen Lebens- und Konsumschemata, dass man wie der Soziologe und Journalist Jürgen Kaube in seinem gleichlautenden Buch vom „Otto Normalabweicher“ sprechen kann.

Der unberechenbare und multioptionale Verbraucher ist keine Erfindung der Wissenschaft, sondern schon seit Langem Alltag. Je stärker die Marketingabteilungen die „Normalabweichung“ der Kunden einerseits und die Austauschbarkeit ihrer Produkte und Dienstleistungen andererseits verinnerlicht haben, desto mehr wird Beziehungsmanagement zum Thema. Kundenorientierung, Kundennähe und Kundenbindung werden

in einer speziellen Qualität gefordert und gehen in ihrem Anspruch weit über professionellen Service und kompetente Beratung hinaus. Es geht um aktive Beziehungsarbeit am Kunden, die ganz bewusst die emotionale Ebene einschließen soll.

Zu viel des Guten – Superlative in Dauererlebniswelten

Die Unternehmensbroschüren verraten, dass ein lediglich zufriedener Kunde schon lange nicht mehr ausreicht. Man will mehr: Erlebnisse schaffen, Begeisterung auslösen, Fans gewinnen. Nun lässt sich darüber streiten, ob diese Ziele – für sich genommen – nicht doch ein wenig zu hoch gegriffen sind. Wahrscheinlich wollen Kunden gar nicht permanent mit „Erlebnissen“ oder dem, was Marktstrategen darunter verstehen, konfrontiert werden. Schließlich soll der Erwerb einer Tonerkartusche in den meisten Fällen schlicht das problemlose Weiterarbeiten ermöglichen, vermutlich möchten die wenigsten in die „smarten“ Zusatzservices fantastischer Farberlebniswelten eintauchen. In Zeiten sogenannter

A man with dark hair and a beard, wearing a blue patterned shirt, is lying on a light-colored stone ledge. He is looking down at his reflection in a pool of water. His right hand is resting on his head, and his left hand is resting on the ledge. The background shows a paved area with large stone tiles.

Führungsforscher im Interview

Next Narzissmus

Narzisstische Führungskräfte? Eher ein Problem von gestern, das in der neuen Arbeitswelt kaum mehr eine Rolle spielt, könnte man meinen. Tatsächlich ist das Gegenteil der Fall, wie eine der bis dato weltgrößten Narzissmus-Studien zeigt. Warum New Work Narzissten Auftrieb verleiht und warum die nächste Führungsgeneration besonders narzisstisch ist – wenn Unternehmen nicht gegensteuern. Antworten der Studienautoren Florian Feltes und Marcus Heidbrink.



Preview

► **Starke Tendenz zur Selbstklonung:**

Wie Narzissmus Diversität in Unternehmen ausbremst

► **Resonanzgeprägt:**

Warum die jüngere Generation narzisstischer ist als die älteren Generationen

► **Fatale Nebenwirkung:**

Wie der Weg zu New Work Narzissten oft den Weg in Machtpositionen ebnet

► **Kultur, Konsequenz,**

Transparenz: Wie Unternehmen Narzissmus auf den Führungsebenen entgegenwirken können

Narzissmus unter Führungskräften ist weder ein neues noch ein unerforschtes Phänomen. Warum haben Sie eine weitere Studie zum Thema durchgeführt?

Marcus Heidbrink: Ein Motiv ist persönliche Betroffenheit. Der Tiefpunkt meiner Karriere hatte mit einem Geschäftspartner zu tun, den ich im Nachhinein als hochgradig narzisstisch bezeichnen würde. Die Zusammenarbeit war wie ein Vollwaschgang: Ich wusste im Umgang mit ihm nicht, wo oben und unten ist, er war für mich kaum berechenbar. Als ich die Zusammenarbeit mit ihm beendete und das Unternehmen verließ, wurde ich für ihn von jetzt auf gleich vom Helden zum Staatsfeind und bekam die ganze Wucht seiner Verärgerung zu spüren. Damals

hat mich das stark irritiert, heute weiß ich, dass sein Verhalten die Folge einer starken narzisstischen Kränkung war. Er wertete meinen Weggang als Angriff auf seine Identität. Abgesehen von diesem persönlichen Motiv hielten wir die empirische Datenlage für ausbaufähig. Es stimmt zwar, dass es viele Studien zum Thema gibt, die meisten von diesen arbeiten aber mit sehr kleinen Stichproben. Wir haben dagegen knapp 10.000 anhand des Mikrozensus ausgewählte Deutsche betrachtet. Das ist eine Datenbasis, die in der Narzissmusforschung so noch nicht da war.

Florian Feltes: Ein weiteres Motiv war eine Beobachtung, die wir als HR-Forscher sehr häufig machen: Obwohl sich viele Unternehmen das



Foto: HDU

Alternativlose New Work

Der E-Commerce liegt weit hinter den Erwartungen zurück, das Marketing muss dringend auf die digitale Customer Experience ausgerichtet werden. Um das zu erreichen, gründet die Heidelberger Druckmaschinen AG eine neue Einheit, in der völlig anders zusammengearbeitet wird als im Rest des Konzerns. Die Heidelberg Digital Unit (HDU) ist ein New-Work-Projekt, das nicht schiefgehen darf. Dann kommt Corona.

Preview

- **Schneller von der Idee zur Lösung:** Wie die Idee für die Gründung der neuen Unit entsteht
- **Ausgründung als Start-up:** Was das New-Work-Projekt so risikoreich macht
- **Selbstverantwortung vom Start weg:** Warum das HDU-Team seinen Workspace selbst entwirft
- **Alles aus?** Zwei Schlüsselfiguren gehen, Corona kommt
- **New Work hoch fünf:** Die wichtigsten Bausteine des Arbeitskonzepts der HDU und wie sie an die Corona-Bedingungen angepasst werden
- **Zahlen als Zeugen:** Wie das neue Customer-Ökosystem wächst und gedeiht

Dienstag 23. März 2021, 10 Uhr. Überall Flipcharts, moderne Tische, gemütliche Sitzecken, stylische Arbeitsnischen ... es sieht hier nicht nur nach New Work aus, es riecht hier auch noch neu. Die kernsanierte und frisch möblierte Halle 44 ist zentrales Element wie Sinnbild eines groß angelegten New-Work-Projektes, mit dem die Heidelberger Druckmaschinen AG den Aufbruch in die neue Arbeitswelt schaffen will. Doch von Aufbruch ist derzeit nichts zu sehen. Mehr als 100 Personen können hier zusammenarbeiten, aktuell sind wir zu dritt. Corona hat die Halle leer gefegt. Ist damit auch das Projekt gescheitert – ein Projekt, das nicht scheitern darf?

Rückblick, drei Jahre zuvor. Die Heidelberger Druckmaschinen AG befindet sich seit Jahren in einem permanenten Umbauprozess. Kleine Druckereien sterben aus und große, auf Effizienz getrimmte Druckkonzerne übernehmen zunehmend das Geschäft. Gleichzeitig werden Druckmaschinen immer leistungsfähiger, heißt, mit immer weniger Maschinen kann immer mehr gedruckt werden. So löst etwa eine neue Maschine zwei bestehende ab. Beide Entwicklungen belasten den Umsatz des Traditionsunternehmens stark. Ein Restrukturierungsprojekt mit großen Einschnitten in Organisation und Personal hat zwar zu Kostenersparnissen geführt. Gleichzeitig aber stellt man fest, dass es neuer und zusätzlicher Businessmodelle bedarf, um für Heidelberg neue Wachstumsfelder zu erschließen. Dabei soll der Fokus vor allem auf neue innovative Anwendungen gerichtet werden, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen.



Sustainable Leadership

Führung for Future

Die Corona-Krise hat die Welt verändert – in puncto Umwelt kurzfristig sogar zum Besseren. Auch deswegen, weil weniger Menschen in Flugzeugen saßen, um für ein dreistündiges Business-Meeting nach New York zu jetten. Oder, weil Zigtausende im Homeoffice blieben, die sonst täglich mit ihren Autos die Straßen verstopfen. Allerdings ist der Corona-Effekt schon wieder dahin. Die Emissionen steigen längst wieder, die Zerstörung natürlicher Ressourcen läuft weiter – zu unser aller Nachteil, auch dem der Wirtschaft.

Statt zurückzufallen in alte Gewohnheiten, ist es daher jetzt an der Zeit, Ernst zu machen mit dem Prinzip Nachhaltigkeit. Das heißt: Nachhaltigkeit regelhaft in unternehmerische Entscheidungen einzubeziehen. Die eigenen Arbeitsprozesse umweltfreundlich zu gestalten. Auf Trickserien mit CO₂-Kompensationen zu verzichten. Vielleicht auch, via Arbeitszeitreduktion etwas für die Umwelt zu tun. Die folgenden Seiten zeigen, wie Führung zu einer nachhaltigeren Wirtschaft beitragen kann.



Nachhaltig führen
**Eine ständige
Entscheidung**



Nachhaltigkeit im Business
**Der Weg zum grünen
Unternehmen**



CO₂-Kompensation
**Ablasshandel statt
Ökowandel?**



Arbeitszeit und
Umweltschutz
Weniger bringt mehr



Nachhaltig führen

Eine ständige Entscheidung

Eigentlich ist die Sache klar: Wer mehr Holz aus dem Wald schlägt als nachwachsen kann, steht irgendwann dumm da. Trotzdem tun sich Unternehmen schwer damit, den Anspruch, nachhaltig zu wirtschaften, ernsthaft zu verfolgen. Das hat auch etwas mit den Entscheidungsgewohnheiten ihrer Führungskräfte zu tun. Erst wenn diese durchbrochen sind, besteht die Chance einer wahrhaft nachhaltigen Wirtschaft. Was es dazu braucht? Kein Management, sondern echtes Leadership.

Preview

► Bequemer Irrweg:

Warum Ökoeffizienz wenig mit Nachhaltigkeit zu tun hat

► **Entscheidende Entscheidungen:** Wieso Entscheidungsprozesse der Knackpunkt nachhaltiger Führung sind

► **Schmerzhaftes Komplexität:** Warum Führungskräfte bislang davor zurückschrecken, Nachhaltigkeit als Entscheidungsprämisse einzusetzen

► **Nachhaltigkeit mitdenken:** Wie Sustainability in Entscheidungsprozessen Gewicht bekommt

► **Nachhaltigkeit fühlen:** Wie Systemstellungen Führungskräften helfen können, nachhaltiger zu entscheiden



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:
www.managerSeminare.de/podcast

Nachhaltigkeit ist in den vergangenen Jahren auch in der Wirtschaft zum Trendbegriff geworden. Da ist von nachhaltigem Erfolg und von nachhaltigen Renditen die Rede. Um es gleich vorwegzunehmen: Das ist ein Missbrauch des Begriffs – und wenig hilfreich für die große Aufgabe, die für die Wirtschaft ansteht. Denn, um was geht es in den nächsten Jahren wirklich? Es geht darum, dass jedes Unternehmen vor der Herausforderung steht, zu klären, von welchen materiellen und immateriellen Ressourcen es zurzeit lebt – und ob ihm diese Ressourcen auch weiterhin zufließen werden. „Schlage nicht mehr Holz aus dem Wald als nachwächst“ – das ist der Kern von Nachhaltigkeit. Kurzum: Es geht um Substanzerhalt.

Auf der Kapitalseite sind Unternehmen längst Meister darin. Gewinne werden erst ausgewiesen, wenn das investierte Kapital zurückgeflossen ist. Nun aber müssen Firmen lernen, diese Logik auch auf ökologische und soziale Ressourcen anzuwenden. Denn was Natur und Gesellschaft bislang noch kostenlos zur Verfügung gestellt haben, werden Betriebe zunehmend bezahlen müssen.

Der Fachkräftemangel etwa ist ein Nachhaltigkeitsproblem, denn die immaterielle Ressource Bildung fließt nicht mehr in ausreichendem Maße. Das bedeutet, Unternehmen müssen mehr Geld investieren, um sich diese Ressource zu sichern. Sie können dies tun, indem sie sich in Gehältern und guten Arbeitsbedingungen überbieten, also um die Ressource Fachkraft konkurrieren. Die Nachhaltigkeitsvariante würde jedoch darin bestehen, den Blick auf die Institutionen zu richten, die die Fachkräfte ausbilden – zum Beispiel auf Berufsschulen – und dort, also direkt an der *Ressourcenquelle*, zu investieren.

Die Investition in Nachhaltigkeit hat also immer etwas damit zu tun, Ressourcenquellen zu pflegen, von denen ein Unternehmen abhängig ist: funktionsfähige Böden, ein stabiles Klima, gut funktionierende

Kreislaufsysteme für alle synthetischen Stoffe, ein funktionierendes Rechts- oder Bildungssystem usw. Die Crux dabei liegt darin, dass Unternehmen, die in den Erhalt von Ressourcenquellen investieren, einen Vorteil nicht nur für sich selbst, sondern für *viele* schaffen. Das muss man als Führungskraft akzeptieren. Und wirklich wollen.

Ökoeffizienz bringt keine Nachhaltigkeit

Wer es nicht wirklich will, rettet sich oft mit dem Gedanken der Ökoeffizienz. Ökoeffizienz meint: Ein Produkt soll in Entwicklung, Gebrauch und Verwertung die Umwelt geringstmöglich belasten. Der Handelsrat für nachhaltige Entwicklung hat dafür eine Formel entwickelt: wirtschaftlicher Wert eines Produkts geteilt durch Umweltauswirkungen. Demnach steigt die Ökoeffizienz entweder mit einem höheren wirtschaftlichen Produktwert oder mit einem geringeren Einfluss auf die Umwelt.

Damit allerdings schlittert man weit an echter Nachhaltigkeit vorbei. Denn Ökoeffizienz mindert nur hier und da den relativen Ressourcenverbrauch, wenn es sich ökonomisch lohnt. Eine dauerhafte Ressourcenversorgung wird dadurch aber noch lange nicht sichergestellt. Genau genommen ist Ökoeffizienz nur die Fortsetzung betriebswirtschaftlicher Rationalisierung – und wird daher auch von notorischen Win-win-Denkerinnen und -Denkern propagiert: Material und Energie sparen ist gleich Kosten sparen ist gleich mehr Gewinn bei gleichbleibenden Erträgen. Rebound-Effekte werden dabei geflissentlich übergangen. Simplex Beispiel: Energiesparlampen. Die lassen viele Menschen oft bedenkenlos länger brennen, „weil sie ja ökologisch sind“. Der Fokus auf Ökoeffizienz ist also nicht das, was nachhaltige Führung, was Sustainable Leadership ausmachen sollte. Zumindest nicht allein. Was aber ist es dann?

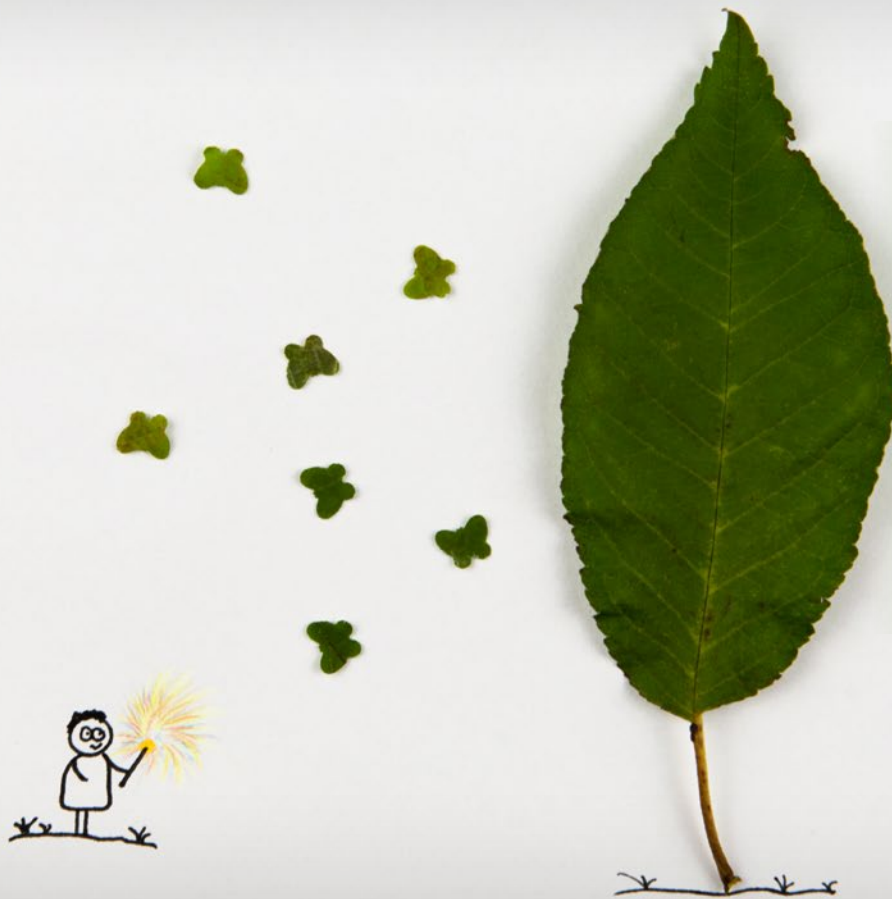


Foto: David-W- / photocase.de

Umweltfreundliche Produkte und Services anzubieten, ist nur eine Seite der Medaille. Unternehmen, die nachhaltiger werden wollen, sollten dafür auch ihr Firmenmanagement unter die Lupe nehmen und ihren Arbeitsalltag umweltfreundlich gestalten. Fünf Einsatzfelder sind dabei wesentlich.

Preview

- **Einsatzfeld 1:** Grüne Energie beziehen und Emissionen sparen
- **Einsatzfeld 2:** Mit der richtigen Bank zusammenarbeiten
- **Einsatzfeld 3:** Klimaneutrale Mobilität fördern
- **Einsatzfeld 4:** Veranstaltungen nachhaltig gestalten
- **Einsatzfeld 5:** Unnötigen Müll vermeiden

Die Forschung ist sich einig: Das jetzige Jahrzehnt ist für das Klima entscheidend, und die Transformation der Wirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit spielt dabei eine zentrale Rolle. Auch CEOs ist heute bewusst: Die größten Risiken für die Wirtschaft sind die Klimakrise und die Endlichkeit unserer Ressourcen. Hinzu kommt, dass Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden zunehmend nach der Klima- und Umweltverträglichkeit unternehmerischen Tuns fragen. Wer Nachhaltigkeit ignoriert, riskiert auch nachhaltige Reputationsschäden. Sich grüner aufzustellen, ist daher für Wirtschaftsunternehmen ein zentrales Thema. Dies betrifft nicht nur die Produkte, die ein Unternehmen herstellt, und die Services, die es anbietet.

Es betrifft nicht nur seine Produktionsprozesse und Lieferketten, sondern auch den Arbeitsalltag im Büro. Auch dort lässt sich der ökologische Fußabdruck verbessern.

Das Gute an der Corona-Krise ist: Wir haben während der Pandemie eine Ahnung davon bekommen, dass Veränderung in Richtung Nachhaltigkeit leichter ist als gedacht. Unternehmen haben plötzlich festgestellt, dass sich mit Geschäftspartnern und -partnerinnen auch wunderbar ohne Auto- oder Flugreise, rein digital, konferieren lässt. Kongressveranstalter haben überraschend positive Erfahrungen mit Online-Tagungen gemacht. Führungskräfte haben erlebt, dass produktive Zusammenarbeit auch möglich ist, wenn Mitarbeitende im Homeoffice sind. Wichtig ist in

Nachhaltigkeit im Business

Der Weg zum grünen Unternehmen

Zukunft, einiges von dem, was – coronabedingt – in Sachen nachhaltigem Verhalten erreicht worden ist, beizubehalten, beziehungsweise sich zu fragen, in welchen Fällen eine Rückkehr zum Vor-Corona-Status sein muss und in welchen nicht: Wann beispielsweise ist eine Geschäftsreise für ein analoges Zusammentreffen wirklich nötig und wann tut es auch eine Videokonferenz?

Mit Videokonferenzen und Homeoffices sind die Möglichkeiten, ein Unternehmen grüner auszurichten, jedoch nicht erschöpft. Im Gegenteil, das Spektrum der Möglichkeiten ist breit. Dabei lassen sich vor allem in fünf Einsatzfeldern große Ökozugewinne erreichen.

1. Einsatzfeld: Grüne Energie beziehen und Emissionen sparen

1. Echten Ökostrom beziehen

Dies ist nicht ohne Grund der Klassiker schlechthin: Unternehmen haben oftmals einen hohen Stromverbrauch. Sie können somit viele CO₂-Emissionen einsparen, wenn sie komplett auf erneuerbare Energien umsteigen. Doch wer zu einem Ökostromanbieter wechseln möchte, sollte sich diesen vorher genau ansehen. Denn Ökostrom ist nicht gleich Ökostrom, da der Begriff nicht geschützt ist. Am besten sollte der Strom von einem Anbieter kommen, der atom- und kohlestromfrei ist und über einen Nachweis des Zubaus an erneuerbaren Energien verfügt – falls man selbst kein Dach für eine eigene Photovoltaik-Anlage hat, versteht sich. Siegel wie #Grüner-

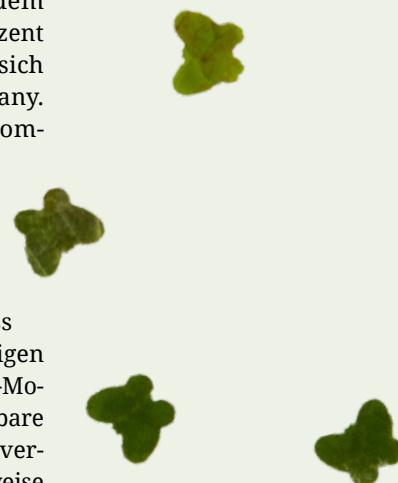
Strom oder #OKPower können als Orientierung dienen, da sie garantieren, dass durch den Ökostrombezug Neuanlagen gefördert werden. Einen guten Überblick gibt es auf der Seite www.robinwood.de/oekostromreport.

2. Ressourcen effizient nutzen

Ob in der Produktion oder im Firmengebäude: Es gibt viele innovative Möglichkeiten, Wärmeenergie zu nutzen und somit den Bedarf an externer Energie des Unternehmens zu senken. Zum Beispiel durch Wärmetauscher, energieeffiziente Wärme-Rückgewinnung und das Verwenden von klimafreundlichen Dämmmaterialien. Durch Maßnahmen wie die Nutzung einer gleichzeitig Wärme und Strom erzeugenden Pellet-Heizung sowie die Installation von LED-Beleuchtung und Bewegungsmeldern, die dafür sorgen, dass das Licht immer nur dann brennt, wenn es gebraucht wird, kann zudem eine Stromersparnis von bis zu 40 Prozent erreicht werden. Infos dazu finden sich beispielsweise unter: www.biocompany.de/ueber-uns/klimabilanz-der-bio-company.html.

Entsprechende Maßnahmen sind also nicht nur fürs Klima, sondern auch für die Firmenkasse gut. Dies gilt zum Beispiel auch für schaltbare Steckerleisten, die bei Büroschluss ausgestellt werden, was einen unnötigen Energieverbrauch durch den Stand-by-Modus verhindert. Oder für programmierbare Thermostate, mit denen die Heizung verlässlich herunterreguliert beziehungsweise

Vielen Menschen ist es nicht bewusst: Auch die Bank, bei der das Firmenkonto liegt, hat einen massiven Einfluss auf den ökologischen Fußabdruck eines Unternehmens.





CO₂-Kompensation

Ablasshandel statt Ökowandel?

Kunden legen zunehmend Wert darauf, dass Unternehmen den Umwelt- und Klimaschutz beachten. Und Unternehmen setzen einiges daran, nachzuweisen, dass sie nachhaltig wirtschaften. Vor allem Klimaneutralität macht sich als marketingträchtiges Label gut. Doch wer glaubt, dass es ein guter Weg ist, sich Klimaschutz über CO₂-Kompensation zu erkaufen, macht sich selbst – und seinen Kunden – etwas vor, findet Verbraucherschützer Georg Abel.

Preview

► Ernüchternde Realität:

Warum vieles, was als klimaneutral ausgewiesen ist, keineswegs klimaneutral ist

► Suboptimale Praktiken:

Wie das Bemühen um CO₂-Kompensation echte CO₂-Reduktion konterkariert

► Emissionsreduktion als

Strategie: Was passieren muss, damit Unternehmen wirklich klimafreundlicher werden können

Kunden erwarten zunehmend eine klare Haltung von Unternehmen beim Umwelt- und Klimaschutz. Wer beim Kunden punkten will, muss also nicht nur nachhaltig agieren, er muss seine Nachhaltigkeit auch nach außen hin nachweisen können. Dabei geht es nicht mehr nur um die Qualität, die Inhaltsstoffe, die Verpackung usw. eines Produkts. Es geht auch um Angaben zum Unternehmen selbst – zu seinem Geschäftsgebaren entlang der Wertschöpfungskette.

Seit der Klimawandel im gesellschaftlichen Bewusstsein eine große Rolle spielt, findet sich auf Produktverpackungen, in Firmenschreiben und auf Internetseiten von Unternehmen verstärkt der Begriff Klimaneutralität. Seien es Konsumprodukte, Dienstleistungen (zum Beispiel der Versand) oder ganze Unternehmen (etwa Hotels und Veranstaltungsstätten), alles Mögliche wird als „klimaneutral“ gelabelt. Vereinfacht gesagt bedeutet klimaneutral, dass das Klima durch einen bestimmten Handlungszusammenhang weder positiv noch negativ beeinflusst wird. Klimaneutralität läge, global gesehen, dann vor, wenn sämtliche Treibhausgasemissionen durch stoffliche Bindung wieder aus der Atmosphäre entnommen würden. Dafür sorgen natürlicherweise Wälder, Böden und Ozeane. Längst übersteigen die menschengemachten Emissionen jedoch die Aufnahmekapazität natürlich verfügbarer Kohlenstoffsinken. Die Treibhausgase verbleiben in der Atmosphäre und treiben so den Klimawandel weiter voran.

Was als klimaneutral ausgewiesen wird, ist es oft nicht wirklich

Die Produkte, die etwa im Lebensmittel- und Drogeriebereich auf dem Markt als „klimaneutral“ ausgelobt werden, sind in der überwiegenden Zahl nicht *wirklich* klimaneutral produziert. Vielmehr kompensieren die Hersteller die mittels Ökobilanzierung berechneten Emissionswerte, indem sie eine definierte Geldsumme in ein sogenanntes Klimaschutzprojekt investieren. Die Idee dahinter ist im Grunde simpel: Die Investi-

tion in ein „klimapositives“ Projekt (etwa ein Aufforstungsprojekt) soll die Treibhausgase, die man verursacht hat, *andernorts* wieder ausgleichen.

Daraus ist ein ganzes Geschäftsfeld entstanden. In den vergangenen Jahren haben sich spezialisierte Dienstleister etabliert, die Klimakompensation für Organisationen als Full-Service-Leistung übernehmen. Dabei handelt es sich um privatwirtschaftliche Beratungen und Agenturen sowie einige NGOs. Mehr als zwanzig gibt es allein in Deutschland. Für ihre Kunden ermitteln diese Anbieter CO₂-Bilanzen für Produkte, Sortimente, Prozesse und/oder Unternehmensbereiche. Dafür analysieren sie anhand von Unternehmensdaten den individuellen CO₂-Fußabdruck der Firmen. Aus dem berechneten Emissionswert ergibt sich im nächsten Schritt eine bestimmte Kompensationssumme. Der Unternehmenskunde stellt den ermittelten Betrag bereit, der dann in ein ausgewiesenes Klimaschutzprojekt überführt wird. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass es – global betrachtet – egal ist, wo genau auf der Welt Treibhausgase entstehen oder eben aus der Atmosphäre entnommen werden.

Meist verfügen die in Deutschland oder der EU ansässigen Kompensationsanbieter über ein internationales Projekt-Netzwerk, deren Partner anhand fester Kriterien ausgewählt werden. Das können regionale Projekte oder Projekte in einem EU-Land sein, die beispielsweise Aufforstung betreiben oder Solar- und Windenergie fördern. Oft sind die geförderten Projekte aber auch im globalen Süden angesiedelt, da dort die (Lohn-)Kosten sehr viel niedriger sind. Meist kann der Kunde selbst das Projekt auswählen, das von der Kompensationszahlung profitieren soll. Die Kompensationsanbieter stellen ihm im Anschluss Zertifikate für die individuell geleistete Klimakompensation aus. Erfolgte diese produktbezogen, können die Unternehmen das betreffende Produkt anschließend mit einem „klimaneutral“-Label des Anbieters kennzeichnen. Am verbreitetsten dürfte zurzeit das ClimatePartner-Siegel sein.



Foto: David-W. / photocase.de

Arbeitszeit und Umweltschutz

Weniger bringt mehr

Ich habe mich verliebt. Es war schlimm, denn meine Ehe zerbrach daran. Am Ende schien kein anderer Weg möglich und ich zog aus. In der neuen Wohnung hatte ich nichts. Von zu Hause habe ich nur einen Schreibtisch und einige Kleinigkeiten mitgenommen, den Rest stellte ich mir aus preisgünstig erworbenen Gebrauchsgütern und Spenden – etwa meines neuen Vermieters – zusammen. So ist es im Wesentlichen

geblieben: Meine Partnerin – selbst eine Meisterin gebrauchter Dinge – und ich haben eine komplett eingerichtete, hübsch möblierte Wohnung für extrem wenig Geld. Mit anderen Worten: Wir mussten dafür ziemlich wenig Geld verdienen. Ich bin wissenschaftlicher Projektleiter am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie – mit einer halben Stelle. Mit einem „Alles muss neu“-Anspruch hätte ich wohl nicht

Preview

- **Aufhebung eines Konflikts:** Wie verringerte Arbeitszeiten Umwelt und Arbeitsplätze schützen können
- **Schuften, um zu shoppen:** Warum auch Gutverdiener mit Ökobewusstsein die Umwelt stark belasten
- **Chance statt Zumutung:** Wieso vom Modell „Weniger Arbeiten ohne vollen Lohnausgleich“ nicht nur die Umwelt profitiert
- **Booster für die Zusammenarbeit:** Wie verringerte Arbeitszeiten die Arbeitsqualität verbessern können

Wir konsumieren unsere Umwelt kaputt. Gleichzeitig stöhnen wir über zu viel Arbeitsstress und zu wenig Zeit für Freunde, Familie, Muße. Der Umweltwissenschaftler Michael Kopatz hat einen Lösungsvorschlag: weniger arbeiten, aber nicht bei vollem Lohnausgleich, sodass weniger Geld für Konsum da ist. Was nach Öko-Heldentat klingt, birgt Kopatz zufolge Vorteile für viele Seiten.

dabei bleiben können, sondern hätte meine Wochenstundenzahl erhöhen müssen.

Nun werden Sie vielleicht denken: Tja, schön für ihn. Aber mir geht es dabei noch um etwas anderes als mich selbst, nämlich: Umweltschutz. Tatsächlich wird das Thema Arbeitszeiten in der Debatte um Klima- und Umweltschutz mehr oder weniger ignoriert. Umgekehrt haben einige moderne Firmen reduzierte Arbeitszeiten längst als interessantes Experimentierfeld für sich entdeckt. Sie folgen damit Ansprüchen ihrer Mitarbeitenden nach einer besseren Work-Life-Balance wie auch Forschungserkenntnissen, nach denen lange Arbeitszeiten in vielen Fällen sogar schlecht für die Produktivität sind. Mit ökologischer Nachhaltigkeit hat das erst mal nichts zu tun. Doch diese Experimente sind auch aus ökologischer Sicht interessant.

Denn kürzere Lohnarbeitszeiten sind von entscheidender Bedeutung, um unseren exzessiven Naturverbrauch zu bremsen. Wenn ein nennenswerter Teil der Gesellschaft seine wöchentliche Lohnarbeit verringern würde, beispielsweise von 40 auf rund 30 Stunden, wäre dies aus zwei Gründen vorteilhaft für die Umwelt: Erstens könnten kürzere Arbeitszeiten unsere Abhängigkeit vom Wachstum lindern. Zweitens könnten sie uns – unter bestimmten Bedingungen – helfen, ein Stück weit von unserem übertriebenen Konsumverhalten wegzukommen.

**Umweltschutz kostet Arbeitsplätze?
Nicht bei verringerten Arbeitszeiten**

„Ohne Wachstum ist alles nichts“, behauptete die CDU im Jahr 2004 – und man darf getrost annehmen, dass sich diese Einschätzung bis heute nicht verändert hat.

Eigentlich sind alle Parteien im Bundestag für Wachstum. Ganz einfach, weil sich niemand vorstellen kann, wie es ohne Wachstum gehen soll. Der wichtigste Grund liegt in der Befürchtung, dass die Arbeitslosigkeit ohne Wirtschaftswachstum dramatisch zunehmen und die Einnahmen der Krankenkassen, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung schrumpfen werden. In der Tat können Arbeitsplatzverluste – die durch steigende Arbeitsproduktivität entstehen – durch Wachstum ausgeglichen werden. Folglich scheitern viele Klimaschutzkonzepte immer dann, wenn sie die Arbeitslosigkeit eventuell erhöhen könnten.

Doch Wachstum ist nicht das einzige Mittel gegen Arbeitslosigkeit. Auch reduzierte Arbeitszeiten können drohende Jobverluste auffangen, indem sie dazu beitragen, ein gleichbleibendes Arbeitsvolumen auf mehr Schultern zu verteilen. Verkürzte Arbeitszeiten können insofern den Konflikt „Umweltschutz versus Arbeitsplätze“ entschärfen: Es müssen keine weiteren Arbeitsplätze in Wirtschaftszweigen „geschaffen“ werden, die den Raubbau am Planeten beschleunigen. Und auch so manches ökologisch fragwürdige Projekt wie der Bau eines neuen Gewerbeparks, der Ausbau von See- und Flughäfen, der Neu- und Ausbau von Straßen ließen sich nicht mehr so leicht legitimieren, wenn das Argument „Aber das schafft doch Arbeitsplätze“ dabei nur eine untergeordnete Bedeutung hätte.

Der Arbeitswissenschaftler Helmut Spitzley warb denn auch schon vor vielen Jahren für die „Kurze Vollzeit für alle“. Demnach ließe sich die Arbeitslosigkeit zumindest rechnerisch abschaffen, wenn alle Arbeitnehmer in Deutschland und Umgebung im

Weniger Arbeitszeit bedeutet weniger Konsum, und das bedeutet: sinkender Ressourcenverbrauch.

Zuversicht üben in der Krise

Crashkurs Hoffnung

Die lange Krise hat nicht nur viele Unternehmen und Mitarbeitende wirtschaftlich belastet und Existenzen zerstört. Sie hat auch vielen Menschen die Hoffnung genommen, dass sich bald etwas bessert – oder dass sie selbst etwas tun können. Umso wichtiger ist es, den Glauben an die Zukunft und die innere Kraft wiederzufinden. Vor allem für Führungskräfte.



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Preview

► **Krise als Killer:** Wie kritische Ereignisse Menschen in die Hoffnungslosigkeit treiben können

► **Posttraumatisches Wachstum:** Wann Krisen zu einer Weiterentwicklung führen

► **Hoffnungs-Matrix:** Warum es viele Möglichkeiten fürs Hoffen gibt – und wie man die richtige findet

► **Helfen hilft:** Warum es leichter sein kann, für andere zu hoffen als für sich selbst

► **Raus aus dem Dilemma-Zirkel:** Wie Verbundenheit den Glauben an die Zukunft stärkt

► **Die innere Kraft:** Wie kritische Ereignisse und Ängste zum positiven Denken beitragen können

Kritische Ereignisse wie die Corona-Pandemie kosten nicht nur Kraft und Nerven. Sie führen uns auch die Vergänglichkeit des Menschen vor Augen und lösen damit tief greifende Ängste und Sorgen aus. Denn sie werfen die Frage auf, wie es in Zukunft weitergehen kann – und ob überhaupt. Nicht wenige Menschen erleben solche Grenz- und Ausnahmesituationen, in denen ihr seelischer Energietank dauerhaft auf Reserve läuft, als Hoffungskiller.

Wenn die Hoffnung verloren geht, ist das keine Kleinigkeit. Auch wenn in dem Wort mitunter etwas Weiches, Naives mitschwingt, ist Hoffnung etwas sehr Handfestes und Handlungsrelevantes. Das gilt besonders für Unternehmer und Führungskräfte. Denn Hoffnung ist die zentrale Kraft, die Menschen bewegt, etwas zu unternehmen oder in eine bestimmte Richtung zu lenken. Sie ist die wichtigste Quelle für Motivation und Resilienz. Und sie ist die Basis dafür, große Ziele und Träume zu verwirklichen.

Harald [bei allen im Text genannten Beispielen handelt es sich um anonymisierte Klienten des Autors, Anm. d. Red.] ist ein gutes Beispiel dafür, was Hoffnung ausmachen kann. Der Inha-

ber eines internationalen Reisekonzerns hält trotz Corona-Krise und monatelangem Lockdown an seinem Unternehmen fest, an den Mitarbeitenden und auch an der Geschäftsidee, die durch das Virus massiv infrage gestellt wird. Selbst in den Hochphasen der Pandemie, obwohl unklar ist, ob und wann der Reisebetrieb wieder aufgenommen werden kann, gibt er nicht auf. Er ist zutiefst davon überzeugt, dass eine Verbesserung gegenüber dem jetzigen Zustand eintreten wird, und das gibt ihm Kraft. „Ohne Hoffnung geht gar nichts. Nur wer hofft, hat Zukunft“, sagt er.

Genau das ist das Wesen der Hoffnung: Die Idee, dass mit dem nächsten Tag, der nächsten Unternehmung Veränderungen zum Besseren stattfinden. Damit

ist kein passives Warten auf Rettung gemeint. Für Harald ist Hoffnung immer an Eigeninitiative und Selbstbestimmung gekoppelt, daran, dass er etwas entscheiden, tun oder in die Wege leiten kann, was einen Unterschied bewirkt.

Wenn Manager wie Harald sich also Hoffnung machen, dann ist das nichts Blumiges oder rosarot Gefärb-



• Foto: Everett-Bartels/Unsplash

Agiles Denken

Balancieren lernen

Wenn Informationen immer häufiger mangelhaft und Zusammenhänge nicht mehr eindeutig sind, stößt die rationale Business-Denke mit ihren Kausalitäten und Kennzahlen immer häufiger an Grenzen. Dann sind wir gefordert, agil zu denken. Wie dies gelingt, warum wir dafür der eigenen Intuition neu vertrauen müssen und weshalb dies vernünftig ist – das lässt sich philosophisch erklären.

Preview

► **Vom Kontrollstress zur Verschwörungstheorie:**

Wann die bewährten Denkreflexe nicht mehr hilfreich sind

► **Vom Werfen und Fangen:**


Weshalb wir aufhören sollten, zu analysieren – und lernen müssen, einfach mitzuspielen

► **Den Sinn fürs Wesentliche entwickeln:** Warum die Welt nur Sinn macht, wenn wir uns selbst ins Spiel bringen

► **Situative Stimmigkeit finden:** Wie sich das Mindset für agiles Denken mithilfe dreier Prinzipien entwickeln lässt

► **Ein ständiger Balanceakt:** Warum es einfache Antworten für agil denkende Menschen nicht gibt – das aber gar nicht so anstrengend ist





Bisher sind wir so sehr gut gefahren: Schließlich ist unsere bewährte Art des Denkens dafür gemacht, schnell Muster zu erkennen, Dinge einzuordnen, Zusammenhänge abzuleiten und Gesetzmäßigkeiten anzuwenden. Optimal also, um Kausalitäten zu durchschauen und effiziente Abkürzungen zu entdecken. Inzwischen aber bringt uns das immer häufiger nicht mehr weiter. Denn in der Realität unserer VUKA-Welt tauchen neue Herausforderungen auf: Wir müssen Unübersichtlichkeit, Wissenslücken oder Widersprüche verarbeiten, eine immer größer werdende Informationsflut bewältigen oder die Unsicherheit aushalten, dass das, was jetzt als Wahrheit gilt, sich morgen schon als Irrtum erweisen könnte. All das aber kann das bewährte Kontrolldenken nicht. In komplexen, dynamischen Situationen daran festzuhalten, ist deshalb nicht hilfreich.

Im Gegenteil: Zum einen geraten wir in Kontrollstress, weil wir immer mehr Informationen sammeln, die wir nicht sinnvoll verarbeiten können, und verstärken so die eigene Verunsicherung und Orientierungslosigkeit. Zum anderen birgt das Festhalten am reinen Kontrolldenken – etwa in Phasen von Informationsdefiziten – auch eine reale Gefahr von Fehleinschätzungen. Weil es passieren kann, dass wir einzelne Fakten überbewerten, beispielsweise die extrem seltenen Nebenwirkungen einer grundsätzlich sinnvollen und streng kontrollierten Impfung. So werden wir anfällig für Hysterie und Panik. Weil Kontrolldenken scheitert, haben Fake News und Verschwörungstheorien in Zeiten großer Verunsicherung Konjunktur.

Foto: Conceptual Images / photocase.de

managerSeminare
einen Monat lang
testen...



Sie erhalten eine Printausgabe (im Klimaabo das ePaper)
und testen unsere zusätzlichen Services z.B.:

- ➔ Nutzen Sie **10.000 digitalen Archivinhalte** (Hefte, Dossiers, Beiträge, News) **kostenfrei**.
- ➔ Top-Vorteil für Abonnenten: **Auf alle Archivbeiträge gilt die Handout-Lizenz**. Freier Einsatz in Seminar oder Beratung!
- ➔ **50% Rabatt** auf die Buchreihe ‚LEADERSHIP kompakt‘, auf digitale Selbstlernbausteine der Reihe 'lead&train' sowie auf alle Trainingsfilme von managerSeminare.

Alle Services finden Sie unter www.managerseminare.de/abo



Klimaabo
managerSeminare digital lesen

managerSeminare print oder digital für 8 EUR testen:

www.managerseminare.de/testen

*Jahresabo: 168 EUR • Klimaabo: 148 EUR. Nach einem Bezugsjahr jederzeit kündbar.