



# Bitte wenden!

Wege in die grüne Zukunft

## **Nordstern ökologischer Wandel**

Wirtschaft und Staat stellen sich neu auf

## **Alles richtig gemacht, nichts bewirkt**

Anleitung zum Nichtnachhaltigsein

## **Neue Kleider braucht die Welt**

Wie die Modebranche ökologischen Wandel gestaltet

**3**

## **Konsequent flexibel**

Transformation zur hybrid arbeitenden Organisation

**22**

## **Reifenwechsel bei voller Fahrt**

Entwicklung von Teams im digitalen Change

# Mission Possible



— Stellen Sie sich vor, Sie kommen abends an Ihrem Urlaubsort an, wachen am nächsten Morgen voller Vorfreude auf, öffnen die Fenster ... und blicken auf einen riesigen Parkplatz. So ist es der US-Amerikanischen Sängerin Joni Mitchell 1969 auf ihrer Hawaii-Reise ergangen. Sie tat darauf, was man als kreativer Mensch tut: Sie schrieb ein Lied. «Big Yellow Taxi» gilt als der erste Pop-Song, der Umweltschutz offen thematisiert: «Sie haben das Paradies gepflastert und einen Parkplatz daraus gemacht...».

Während wir noch immer die Potenziale und Herausforderungen einer digitalen Gesellschaft entdecken, stehen wir in der seit Jahren schwelenden ökologischen Krise mittlerweile an einem kritischen Wendepunkt. Anders als in der Digitalisierung, die in vergleichsweise kurzer Zeit mitunter radikale Veränderungen in Organisationen ausgelöst hat, ringen wir auch 50 Jahre nach der durch den Club of Rome veröffentlichten Studie «Die Grenzen des Wachstums» weiterhin um passende Antworten auf menschengemachte Umwelt- und Klimaveränderungen. Dabei sind die Beharrungskräfte, die einem kollektiven Handeln skeptisch gegenüberstehen, mindestens so kritisch wie die Krise selbst – die *Knowing-Doing-Gap* lässt grüßen.

Einer der Gründe hierfür ist, dass Antworten auf eine ökologische Wende nur im Zusammenspiel von Staat und Wirtschaft gefunden werden können. Diese nicht immer widerspruchsfreie Konstellation hat Martin Spilker für die ZOE analysiert. Dirk Messner, Präsident des Umweltbundesamtes, fordert, dass Klimaschutz zum Geschäftsmodell und Klimaneutralität zu einem internationalen und exportfähigen Markenzeichen des Wirtschaftsstandorts Deutschland werden muss. Schon heute sehen Unternehmen die Idee, einen Beitrag zu einer lebenswerten Welt zu schaffen, nicht mehr im Widerspruch zu erfolgreichem unternehmerischem Handeln. Andrew Winston nennt dies «Netto-positiv». Yousef Hamoudah zeigt uns Chancen für ökologischen Wandel am Beispiel der Modebranche und Tom Bestgen gewährt entsprechende Einblicke in den Bausektor. Ihren Werkzeugkasten können Sie mit dem datenbasierten Nachhaltigkeitsmanagement von Eva Glanze erweitern. Und mit seiner Anleitung zum Nicht-nachhaltigsein wirft Heiner Schanz einen schonungslosen Blick auf die Irrungen und Wirrungen gelebter Organisationspraxis im Umgang mit Nachhaltigkeit.

Keine Frage: Organisationen übernehmen zunehmend Verantwortung für eine lebenswerte Welt nachkommender Generationen und beginnen sich mit Blick auf ökologischen Wandel neu aufzustellen. Dabei geht es nicht darum, Unmögliches zu versprechen, sondern Mögliches zu tun.

Herzlichst, Ihr

Oliver Haas

Themenschwerpunkt:

# Bitte wenden!

Wege in die grüne Zukunft

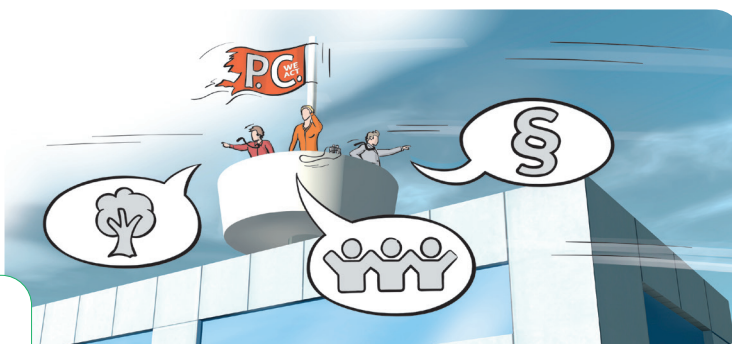
ab Seite **6**



- 6 D. Messner & O. Haas  
— **Nordstern ökologischer Wandel**  
Warum nachhaltige Veränderung nur gemeinsam gelingen kann.
- 10 Y. Hammoudah  
— **Neue Kleider braucht die Welt. Wie die Modebranche ökologischen Wandel gestaltet**  
Von Fast Fashion zu Green Fashion.
- 16 S. Grabmeier  
— **Die neue Impact Economy. Eine wachsende Bewegung von Unternehmen macht Nachhaltigkeit und Enkelfähigkeit zum neuen Paradigma der nächsten Wirtschaft**  
Es gibt sie: die Unternehmen, die Umwelt-Impact erzeugen.
- 22 J. Zöllner & M. Gastreich  
— **Veränderung, fertig, los! Chancen für eine grüne Personal- und Organisationsentwicklung**  
Bei der grünen Transformation kommt HR eine wichtige Rolle zu.
- 28 A. Winston & O. Haas  
— **Unterm Strich zählen wir. Warum Unternehmen bei ökologischer Transformation mehr geben als nehmen wollen**  
Nachhaltig wirtschaften kann man messen.
- 31 H. Schanz  
— **Alles richtig gemacht, nichts bewirkt**  
Nichtnachhaltigsein leicht gemacht.
- 38 M. Spilker  
— **Neue Welt, neue Rollen. Warum sich Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft für transformatorischen Wandel neu aufstellen müssen**  
Spielregeln für ökologischen Wandel auf dem Prüfstand.
- 43 T. Bestgen & O. Haas  
— **Kooperativ-konsequent ins Handeln kommen. Einblicke in den ökologischen Wandel am Beispiel der Baubranche**  
Nachhaltige Stadt- und Quartiersentwicklung ist machbar.
- 48 M. Kilger  
— **Zwischen den Stühlen. Stiftungen ringen um ihre Relevanz in der Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft**  
Ein Erfahrungsbericht einer Führungskraft in der Stiftungswelt.

Neue Welt,  
neue Rollen

Seite **38**



## Einblick

- 54 M. J. Eppler  
**Weisen der Weltbetrachtung im Wandel**  
Acht mögliche Metaphern der Weltbetrachtung.

## Reflexion

- 56 N. Berg-Krebs, U. Erhardt, H. Niehues, R. Prossinagg & M. Reinfeldt  
**Konsequent flexibel. Die Transformation zur hybrid arbeitenden Organisation**  
Hybrides Arbeiten ist das neue Normal.
- 71 R. Kanitz, J. Backmann, M. Högl & Q. N. Huy  
**Navigieren im Konzert der Veränderung. Wie Inkonsistenzen zwischen Change-Initiativen Transformation gefährden**  
Zur Steuerung parallel laufender Veränderungsinitiativen.
- 81 C. Schwedler  
**Ambidextrie in der Praxis. Von den Besten lernen**  
Beidhändigkeit in Organisationen leben.

## Erfahrung

- 60 F. Bau, P. Moser, C. Alig & M. Herter  
**Reifenwechsel bei voller Fahrt. Entwicklung von Teams im digitalen Wandel**  
Wie Unternehmen dafür sorgen, dass Future Skills rechtzeitig verfügbar sind.
- 66 S. Rohac  
**Von der Praxisbegleitung zur Beraterfitness. Transformation eines Kompetenzentwicklungsformats bei der Gesundheitskasse AOK PLUS**  
Die Beraterrolle im Wandel.
- 76 U. Braun  
**Prinzip Pustelblume. Der Beginn der New Work-Initiative der Deutschen Welle**  
Chance Neue Arbeitswelt.
- 90 S. Bartke & F. Nord  
**Wider den digitalen Aktionismus**  
Kompass Digitalstrategie.

## Gespräch

- 86 C. Grubendorfer & O. Haas  
**Dringend gesucht: Kluge Denker\*innen. Was Expert\*innen für Veränderung und OE gerade bewegt**  
Trends, Entwicklungen und ein Blick in die Zukunft.

## Fallklinik

- 95 M.-S. Alex, R. Radloff, H. Strikker & F. Strikker  
**Wir öffnen Türen und Gedanken (-muster). Wie ein Jobcenter Organisationskultur radikal verändert**  
Geschichte einer Kulturveränderung.

## Werkzeug

- 103 E. Glanze  
**72. Kompass für Green Change. Das Reifegradmodell des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements**  
Soziale Systeme simulieren.

## Klassiker

- 108 D. Strube  
**Klassiker der Organisationsforschung (44): Christiane Floyd**  
Produktentwicklung, vom Kopf auf die Füße gestellt.

## Service

- 114 Perspektiven  
122 Bücher  
128 Impressum  
129 Inserate & Veranstaltungen  
132 Ortmanns Ordnung:  
Es grünt so grün

Anregungen  
zu dieser Ausgabe?

Wir freuen uns auf den Dialog!

E-Mail: [zoe@handelsblattgroup.com](mailto:zoe@handelsblattgroup.com)