

Florian Heiler

# Leading Sustainability – Sprung in die nächste Nachhaltigkeitsdimension







## Wie werden Unternehmen Nachhaltigkeitsleader?

- Es gibt **kein Patentrezept**, wie Organisationen profund nachhaltig werden.
- Unternehmen beherrschen (zunehmend) **inkrementelle Nachhaltigkeit** einigermaßen.
- Schwer tun sich Unternehmen, **radikale bzw. grundlegende, starke Nachhaltigkeit** hervorzubringen.
- Wie werden Prozesse in Gang gesetzt, die geeignet sind, sowohl inkrementelle als auch radikale Nachhaltigkeit immer öfter und rascher hervorzubringen?



## Wir stehen auf tönernen Füßen

...über der Sphäre des Chaos und des Werdenden.

Systeme und Organisationen können immer wieder überraschend schnell fallen, scheinbare Unumstößlichkeiten verlieren von einem auf den anderen Tag ihre Gültigkeit.

- Eiserne Vorhang / Die Berliner Mauer
- Finanzkrise
- Naturkatastrophen
- Persönliche Schicksale (Krankheiten, Todesfälle, ...)



## Krise in Wirtschaft und Gesellschaft

**... und was sichtbar geworden ist:**

- Große Teile der Politik und Wirtschaft agieren systemerhaltend
- Ruf nach kreativen Veränderern und Gestaltern wird lauter!
- Veränderungsbereitschaft steigt („heilige Kühe“ werden ansprechbar, z.B. Wachstums- und Investitionsstrategien)
- Welt der Illusionen „wackelt“
- Sind wir bereit für grundlegende Veränderungen in den unterschiedlichsten Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft?



## Krise in Wirtschaft und Gesellschaft

- Fokus mehr auf neue und unerprobte Wege statt Investition in bisherige Produkte, Ziele, Prozesse, Leistungen, Systeme, etc.
- Möglich den Fokus zu verändern, z.B. (Rück-) Besinnung auf Werte
- Nicht nur Management, sondern Leadership ist gefragt
- Entwicklung von zukunftsorientierten nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen gewinnt an Bedeutung
- Kraftvolle Ohnmacht in vielen Unternehmen feststellbar



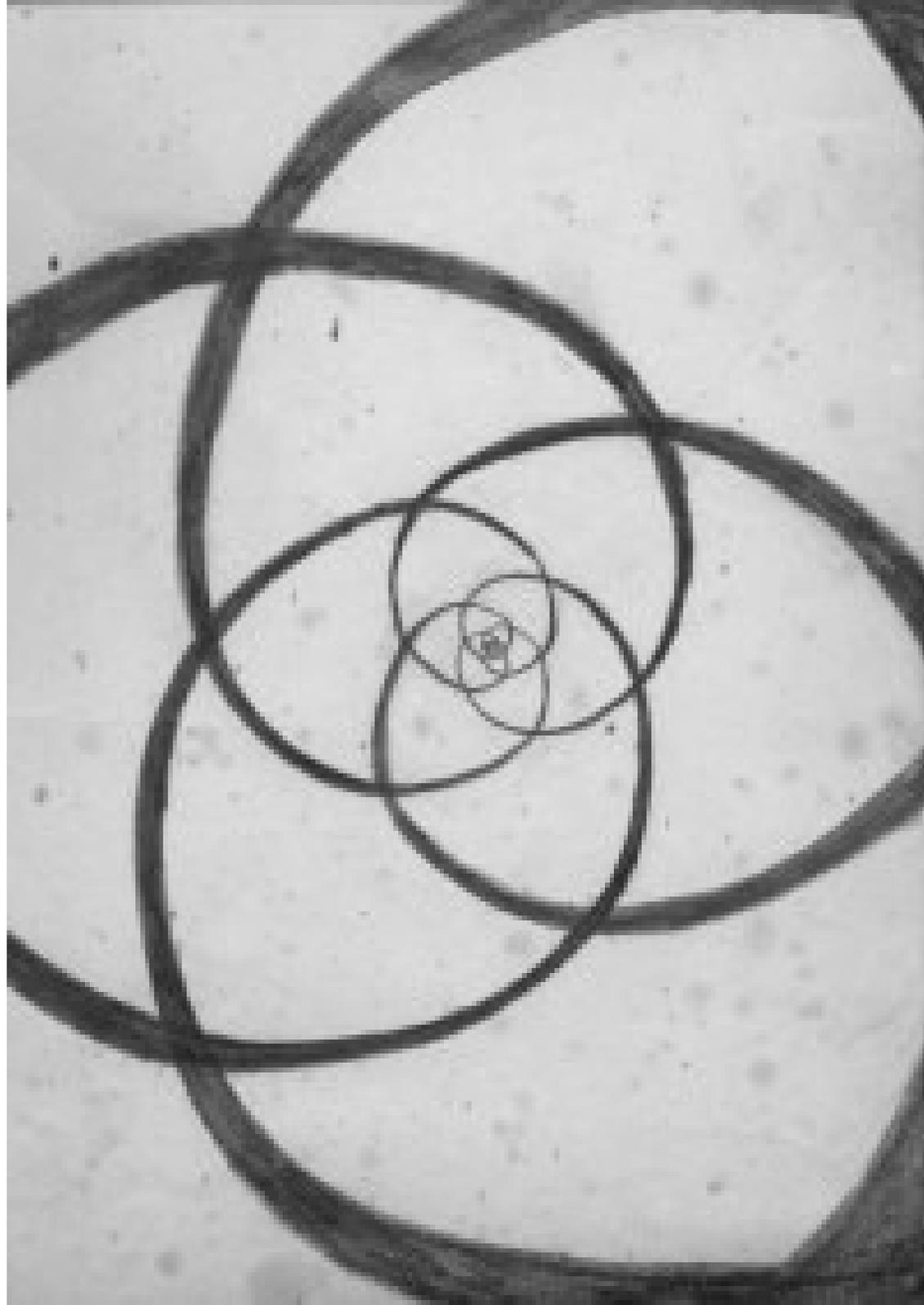
## Krise in Wirtschaft und Gesellschaft

- Bevor der Begriff Krise in die Wirtschaft wanderte, wurde mit Krise jene **Phase bei Infektionskrankheiten** bezeichnet, die den Wendepunkt eines gefährlichen Krankheitsverlaufs darstellte.
- Krise war und ist Symptom eines Verlaufs, der in einen **Wendepunkt** mündet.



## Krise in Wirtschaft und Gesellschaft

Solche Wendepunkte sind ganz, ganz spezielle Momente. Denn es sind Momente, in denen sich **Bewegungen in ihr genaues Gegenteil verkehren.**





## Infektionsgefahr und der Umgang damit

**Der Nachhaltigkeitsvirus** - 2 mögliche (Re-)Aktionsmuster darauf:

- 1. Ökonomie des Status quo** bis hin zum Fundamentalismus  
(homo oeconomicus)
- 2. Ökonomie des schöpferischen In-die-Welt-bringens** (starke  
Nachhaltigkeit / Zukunftsfähigkeit)

Achtung: Jeder Zyklus basiert auf sich selbst verstärkenden  
Mechanismen!



## Infektionsgefahr und Umgang 01

Gründe dafür:

- **Nicht-Wollen.** Motive, Bewusstsein, Interessenslagen
- **Nicht-Wissen.** Informationen über Stand der Möglichkeiten, Lösungen, Problemlagen, ...
- **Nicht-Können.** Alternativen, Ressourcen-verfügbarkeit, Finanzierbarkeit, ...
- **Nicht-Dürfen.** Formale / Informale Normen



## Infektionsgefahr und Umgang 01

Abwehr- und Verhinderungsmechanismen sozialer Felder:

- (Institutionelle / individuelle) **Ignoranz.**  
Nicht sehen, was sich abspielt; gefangen sein in eigenen Ideologien und Glaubenssystemen;  
z.B. ein höchst allmächtiger, allgegenwärtiger Mechanismus - die unsichtbare Hand des Marktes
- **Arroganz.**  
Mangelnde Fähigkeit des Hinspürens, Reflektierens und des Dialogs; Impliziert das Nicht-Verstehen dessen, wie man wahrgenommen wird;  
z.B. Syndrom der Bevorteilung der Oberschichten der globalen ökonomischen Pyramide → an der Basis der ökonomischen Pyramide wird gehungert



## Infektionsgefahr und Umgang 01

Abwehr- und Verhinderungsmechanismen sozialer Felder:

- **Hybris.**  
das authentische Selbst nicht kennen; Nicht-Verstehen seiner wahren Rolle und Aufgabe in der Welt; aufgeblasenes Selbstbild; führt zu Selbsttäuschung
- **Sklerose.**  
Fehlen von Experimentier- und Innovationsräumen; keine Experimentierfelder; „Toleranz für Randexperimente“ (de Geus); Unfähigkeit eine andere Richtung einzuschlagen
- **Desinformation und Anomie.**  
Nicht dem größeren Ganzen dienen; niedrige Intentionsqualität, egozentrische Führungskräfte und -strukturen



Welche Prinzipien für das eigene Handeln ergeben sich bezüglich dieser Abwehr- und Verteidigungsmechanismen?



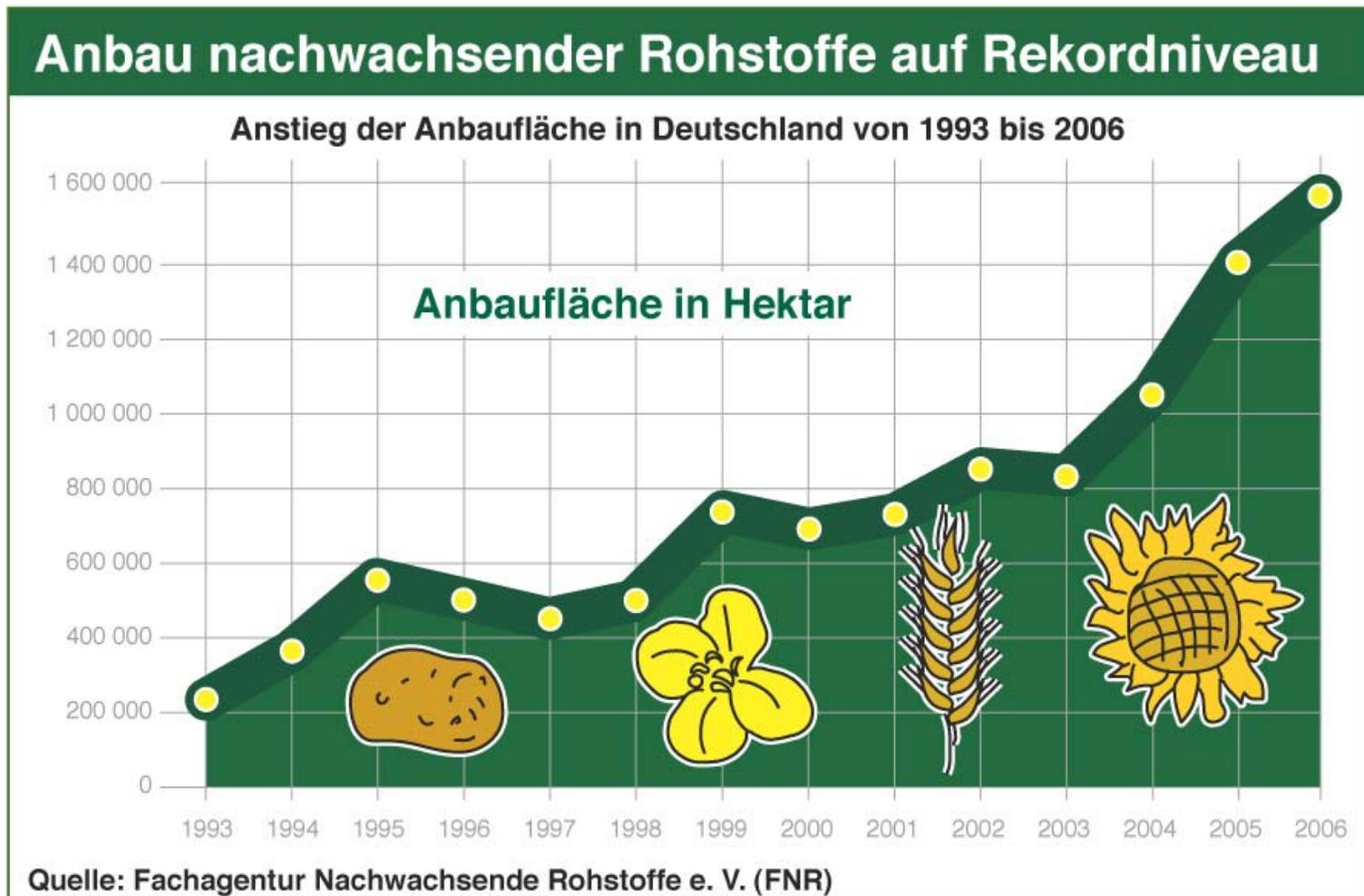
## Infektionsgefahr und Umgang 02

Das **Immunsystem** des alten (sozialen) Körpers ist nicht intakt, porös, offen, ...

Vorsicht! Es besteht akute **Ansteckungsgefahr!**



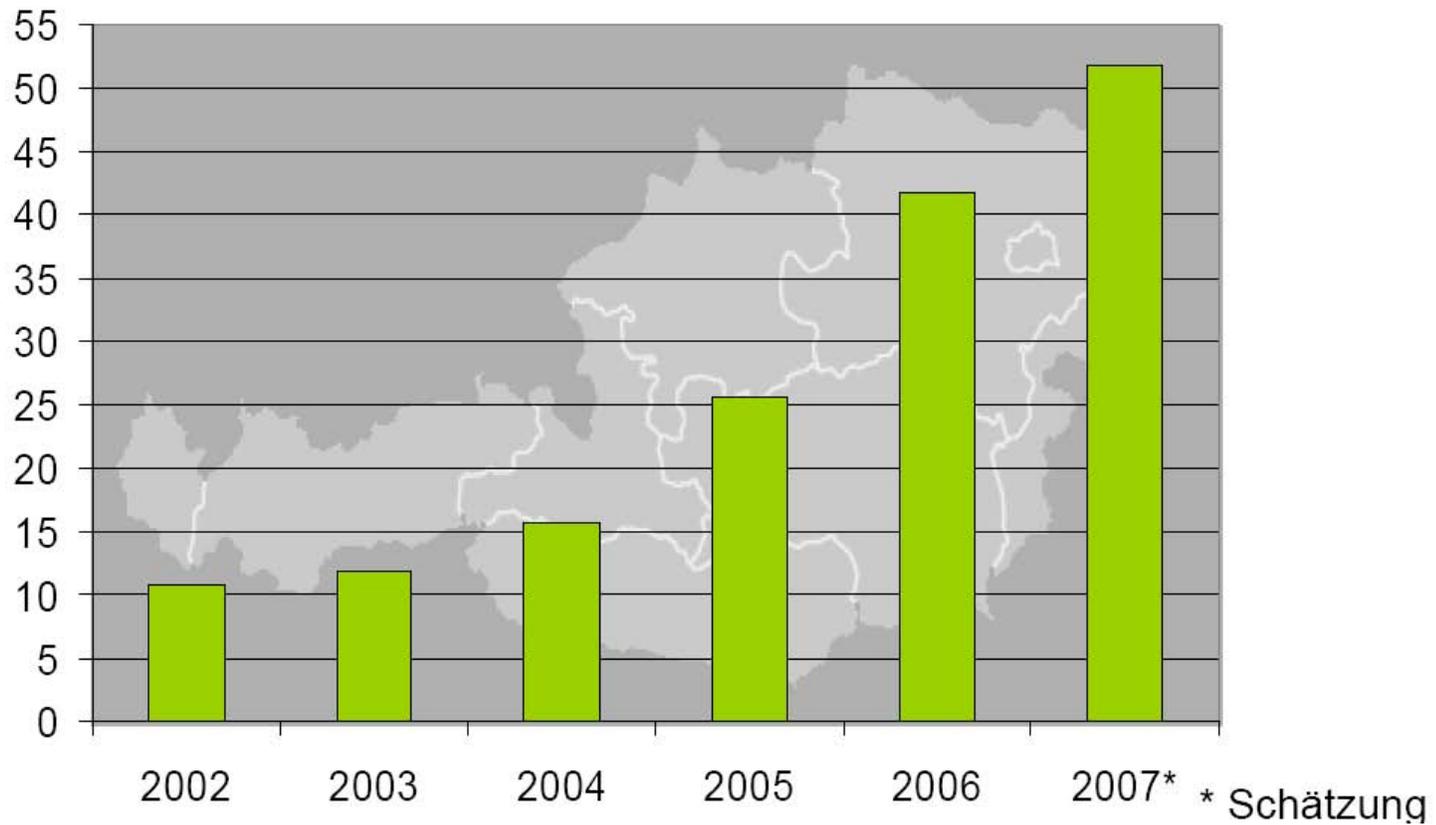
## Infektionsgefahr und Umgang 02





## Infektionsgefahr und Umgang 02

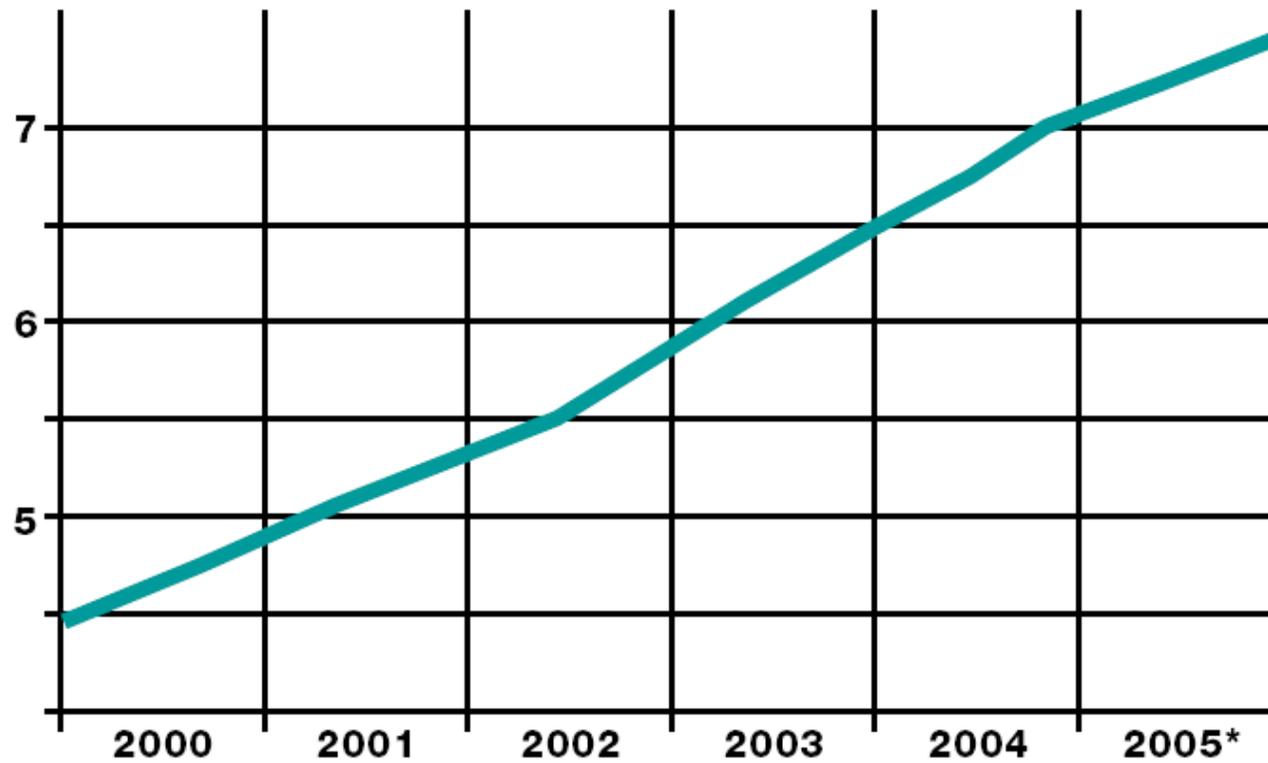
Umsatzentwicklung im österreichischen Einzelhandel (in Mio. €)





## Infektionsgefahr und Umgang 02

### Umsätze mit Naturkosmetik in Deutschland in Mio. Euro

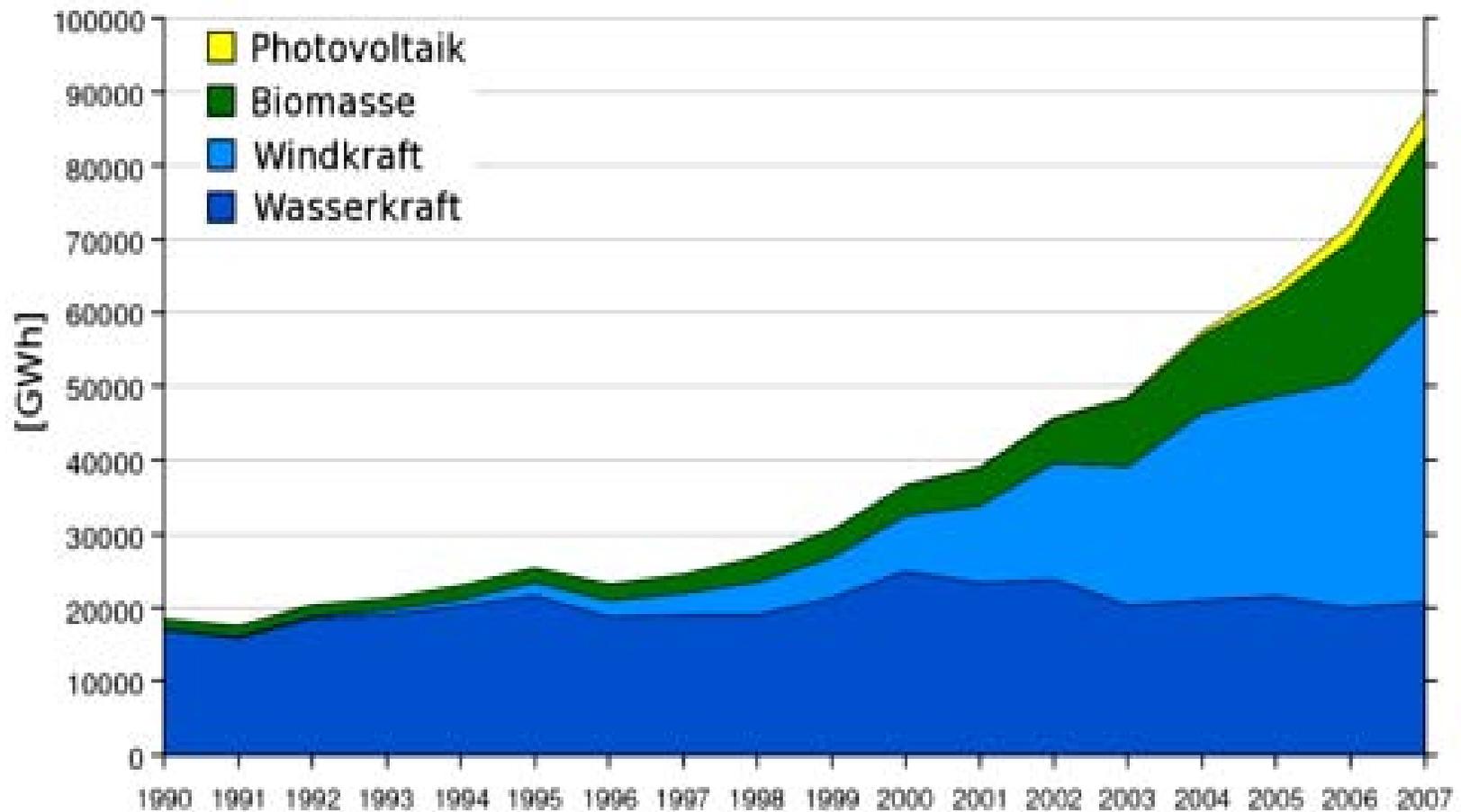


\* geschätzt

(Quelle: Otto-Trendstudie, Konsum-Ethik 2007, Trendbüro GmbH)

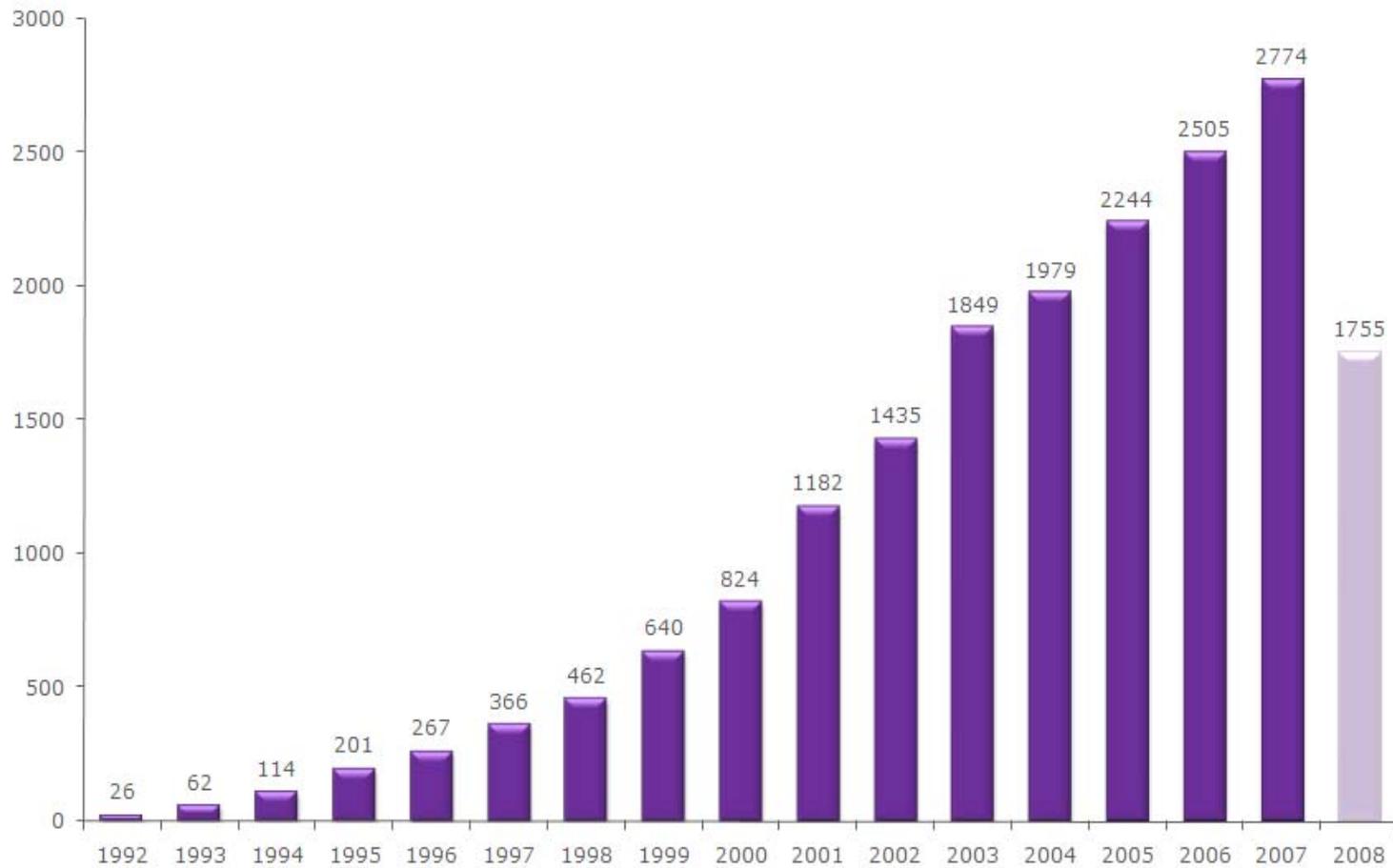


## Infektionsgefahr und Umgang 02





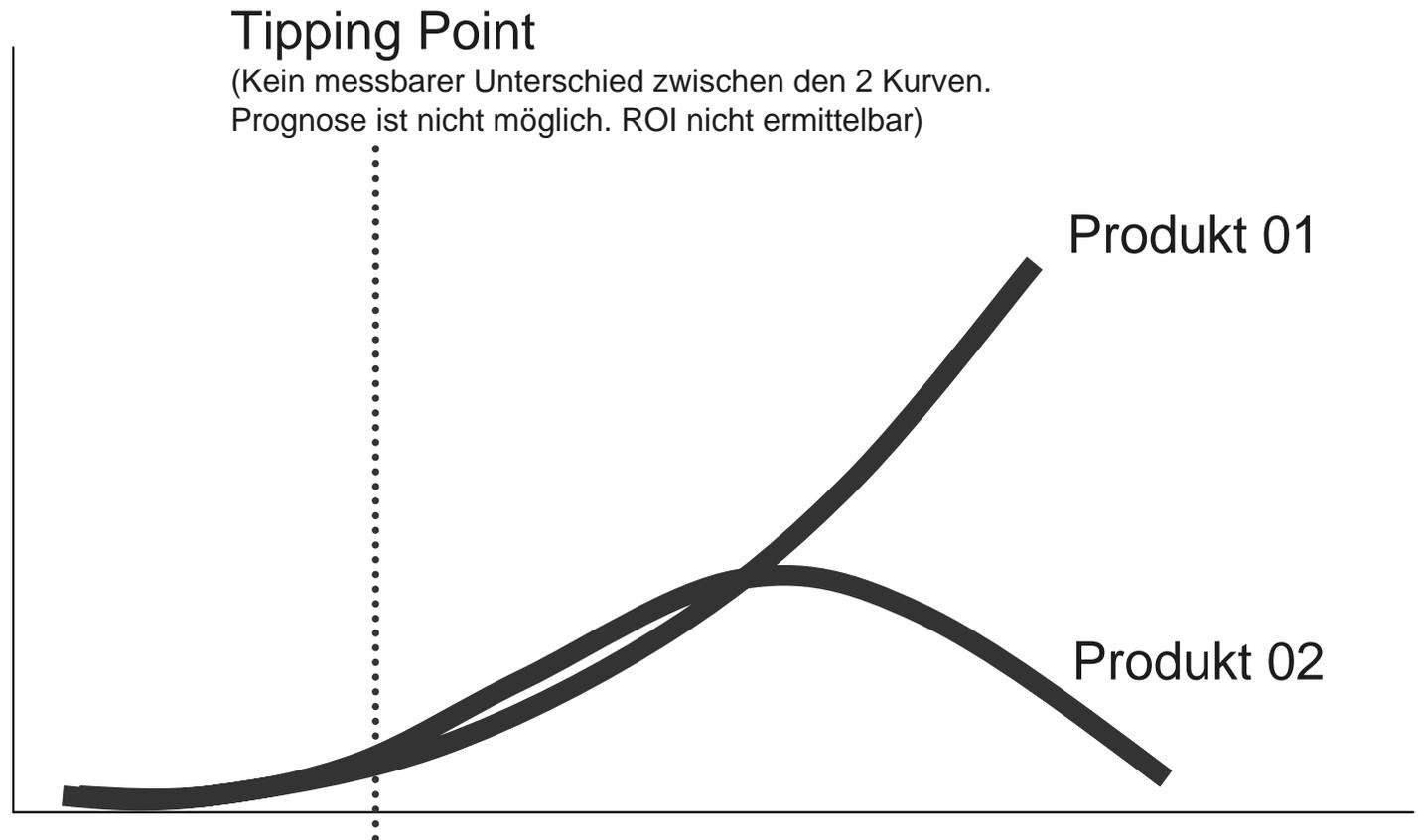
## Infektionsgefahr und Umgang 02





## Infektionsgefahr und Umgang 02

Anzahl der  
von einer Idee  
Überzeugten

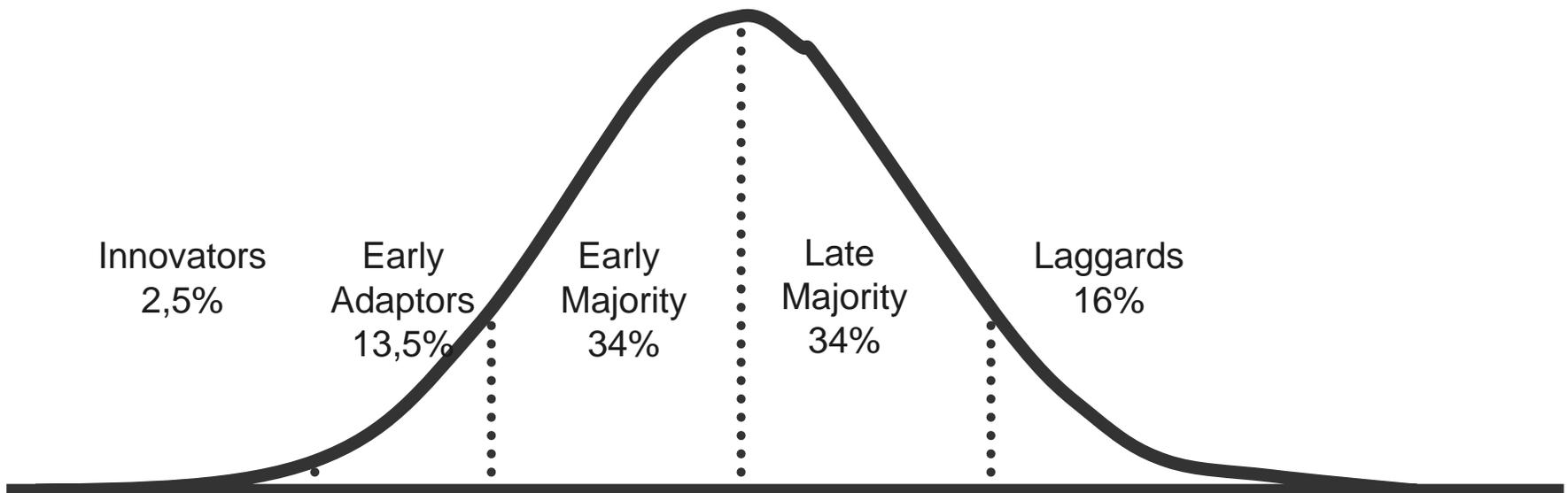


- **Entscheidend für die Dynamik ist die Infektionsrate, mit der die Idee Menschen ansteckt.**
- Wenn diese Rate nahe am Tipping Point ist, dann führt bereits eine minimale Veränderung der Rate zu einer Epidemie oder zu einem Flop.



## Infektionsgefahr und Umgang 02

### Categories of Innovativeness\*



\* From E.M. Rogers. Diffusion of Innovations. 1995



## **Infektionsgefahr und Umgang 02**

**(Am Anfang) dahingehen wo die Energie  
des Neuen schon da ist.**



## Leading from an emerging future

Profunde nachhaltige Entwicklung heißt führen und entwickeln aus einer im entstehen begriffenen Zukunft heraus.

Um aus der Zukunft zu handeln, müssen wir die Fühler ausstrecken in diese andere werdende Welt.

### **Kern-Instrumente dafür:**

Öffnung des Denkens  
Öffnung des Fühlens  
Öffnung des Wollens



## Leading through listening

Wozu braucht ihr uns?

Welches ist ihr wichtigstes Ziel?

Was ist der Ruf des Ganzen (What's the world calling for?)

Was kann unser Beitrag zum Ganzen sein?

Was ist es, was sich uns in den Weg stellt?

...



Welche Prinzipien für das eigene Handeln ergeben sich bezüglich der Ansteckungsgefahr mit dem und Verbreitung des Nachhaltigkeitsvirus?