Wandel wirkungsvoll gestalten

Nachhaltigkeit als Denk- und Arbeitsweise

Dr. Michael Holzner & Carina Heyer • iCONDU GmbH • 10.10.2024

Nachhaltigkeit

Vom Bericht zum Nachhaltigen Unternehmen

Ideen, Inspiration, Erfahrung, Innovation

Widerstände, Ängste, Druck, …

Umsetzung und Weiterentwicklung

Nachhaltigkeitsbericht

Nachhaltiges Unternehmen

Nachhaltigkeit

Vom Bericht zum Nachhaltigen Unternehmen

Ideen, Inspiration, Erfahrung, Innovation

Umsetzung und Weiterentwicklung

Nachhaltigkeitsbericht

Nachhaltiges Unternehmen

Motivation, Verständnis, Mitarbeit

Vision, Zusammenarbeit, Unternehmensentwicklung

Ankommen

Was haben wir vor?

1 **Nachhaltigkeit** – Als Denk- und Arbeitsweise

2 **Transformation** – Wandel wirkungsvoll gestalten

Übung: Systemdenken in der Praxis

3 **Zusammenfassung** – Was kann ich ab morgen tun?

Nachhaltigkeit

Als Denk- und Arbeitsweise

Die Sustainable Development Goals

Zukunftsplan – Leitfaden – Handlungsaufforderung

Die Sustainable Development Goals

Die SDGs sind mehrdimensional

169 Teilziele

Zielsetzungen und zur Erreichung erforderliche Umsetzungsmittel

231 Indikatoren

Messgrößen, um den Fortschritt bei der Umsetzung der SDGs zu erfassen

Die Sustainable Development Goals

Die SDGs sind mehrdimensional

Darstellung angelehnt an Stockholm Resilience Centre

Die Sustainable Development Goals

… auf den eigenen Kontext übertragen

Globaler Konsens für eine nachhaltige Entwicklung

Beschreibung der Teilziele und Umsetzungsmittel der 17 SDGs

Die SDGs im nationalen Kontext

Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie definiert den Handlungsrahmen für Deutschland

Die SDGs im individuellen Kontext

Die Sustainable Development Goals

… auf den eigenen Kontext übertragen

Gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit

Eigene Ziele, Indikatoren und Maßnahmen

Die Sustainable Development Goals

Ein Kompass für Nachhaltigkeit

Wir wissen, wo wir hinwollen

Die SDGs als Leuchtturm, Orientierung und Ideengeber

Die Herausforderungen im Umgang mit den SDGs

Die SDGs sind gleichrangig

Die UN fordert:

Die 17 SDGs sind gleichrangig zu behandeln. Kein Ziel darf auf Kosten eines anderen erreicht werden.

Die Herausforderung im Umgang mit den SDGs

Warum tun wir uns so schwer?

Die Nachhaltigkeitsthemen können nicht getrennt voneinander betrachtet und erreicht werden.

Die Herausforderung im Umgang mit den SDGs

Beispiel „Klimaneutralität“

Klimaneutralität bedeutet, dass die Aktivitäten aller Akteure innerhalb der betrachteten Systemgrenze keine klimaschädigende Auswirkung haben.

Die Zielerreichung wird über das SDG13 erfasst und bewertet:

13 MASSNAHMEN ZUM KLIMASCHUTZ

Reduktion von Treibhausgasemissionen

Beispiel „Klimaneutralität“

Die Zielerreichung wird über das SDG13 erfasst und bewertet.

Beispiel „Klimaneutralität“

Einen wesentlichen Beitrag liefert der Ersatz fossiler Energieträger

Beispiel „Klimaneutralität“

Maßnahmen zur Verbrauchsreduzierung, neue Technologien, … leisten Beiträge für die Zielerreichung

Beispiel „Klimaneutralität“

Bildung und Innovationen unterstützen die Maßnahmen

Beispiel „Klimaneutralität“

Rückkopplungen und negative Einflüsse dürfen nicht vernachlässigt werden

Beispiel „Klimaneutralität“

Die Zielerreichung unterstützt andere Ziele

Beispiel „Klimaneutralität“

Es gibt weitere indirekte Abhängigkeiten zu allen anderen Zielen

Die SDGs als komplexe Herausforderung

Wechselwirkungen und Rückkopplungen

Die Themen beeinflussen sich gegenseitig.

Es ist wichtig, die Zusammenhänge zu berücksichtigen

Die SDGs als komplexe Herausforderung

Was macht das mit uns?

Orientierungslosigkeit

Worum geht es eigentlich?

Missverständnisse

Wieso werden wir uns nicht einig?

Überforderung

Wo sollen wir bloß anfangen?

Die SDGs als komplexe Herausforderung

Äußere Entwicklung braucht innere Entwicklung

Welche Fähigkeiten brauchen wir zum Erreichen der 17 SDGs?

Die SDGs als komplexe Herausforderung

Äußere Entwicklung braucht innere Entwicklung

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

„Äußere Entwicklung braucht innere Entwicklung“

INNER DEVELOPMENT GOALS

„Uns fehlen die **inneren Fähigkeiten**, um mit unserer zunehmend komplexen Umwelt und den Herausforderungen umzugehen.

Glücklicherweise zeigt die moderne Forschung, dass die inneren Fähigkeiten, die wir jetzt alle brauchen, entwickelt werden können.“

https://www.innerdevelopmentgoals.org/

Die Inner Development Goals

Transformative Fähigkeiten für die Nachhaltige Entwicklung

1 Sein

Beziehung zu sich selbst

- Innerer Kompass
- Integrität und Authentizität
- Offenheit und Lernbereitschaft
- Selbsterkenntnis
- Präsenz

2 Denken

Kognitive Fähigkeiten

- Kritisches Denken
- Bewusstsein für Komplexität
- Perspektivische Fähigkeiten
- Sinnstiftung
- Langfristige Orientierung und Visionen

3 Verbinden

Fürsorge für andere und die Welt

- Wertschätzung
- Verbundenheit
- Bescheidenheit
- Empathie und Mitgefühl

4 Zusammen-arbeiten

Soziale Kompetenzen

- Kommunikations-fähigkeiten
- Fähigkeiten zur Co-Kreation
- Inklusive Haltung und interkulturelle Kompetenz
- Vertrauen
- Mobilisierungs-fähigkeiten

5 Handeln

Wandel vorantreiben

- Mut
- Kreativität
- Optimismus
- Beharrlichkeit

© iCONDU GmbH, 2024

Die Inner Development Goals

Verschiedene Betrachtungsebenen

Innere Entwicklung ≠ individuelle Entwicklung

Persönliche Entwicklung

Welche Fähigkeiten braucht jeder Einzelne, um mit Komplexität umzugehen und einen positiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten?

Organisationsentwicklung

Wie können Teams, Organisationen und Gesellschaften nachhaltig handeln? Wie können Rahmenbedingungen, Strukturen und unser Miteinander gestaltet werden?

Die Inner Development Goals

Eine Reflexionslandkarte zur Gestaltung von Unternehmen

1 Being	2 Thinking	3 Relating	4 Collaborating	5 Acting
Relationship to self	Cognitive skills	Caring for others and the world	Social skills	Enabling change
Inner Compass	Critical Thinking	Appreciation	Communication skills	Courage
Integrity and Authenticity	Complexity Awareness	Connectedness	Co-creation skills	Creativity
Openness and Learning Mindset	Perspective skills	Humility	Inclusive mindset and intercultural competence	Optimism
Self-awareness	Sense making	Empathy and Compassion	Trust	Perseverance
Presence	Long-term Orientation and Visioning		Mobilization skills	

Ein Kompass für die Unternehmens-entwicklung

Die IDGs richten sich ganzheitlich an alle Akteure und Bereiche eines Unternehmens

Die IDGs helfen, die gesamte Unternehmenskultur zu reflektieren und innere Entwicklung zu verankern

Die IDGs leisten einen Beitrag dazu Strukturen, Abläufe, Zusammenarbeit zur inneren Entwicklung zu schaffen

Die Inner Development Goals

Beispiel Planspiel Sustain2030®

Motivieren

Komplexe Themen lebendig vermitteln

Befähigen

Der Umgang mit komplexen Systemen

Gestalten

Gemeinsame Vision von Nachhaltigkeit

Die Inner Development Goals

Weitere Beispiele und Einsatzmöglichkeiten

Individuelle Weiterbildung

z.B. Führungskräfte Trainings, Mitarbeitenden-Schulungen, Kompetenzentwicklung, …

Workshops und Beteiligung

z.B. Zielbildentwicklung, Beteiligungsworkshops, Kommunikation der Vision, …

Nachhaltigkeit

Vom Bericht zum Nachhaltigen Unternehmen

Ideen, Inspiration, Erfahrung, Innovation

Umsetzung und Weiterentwicklung

Nachhaltigkeitsbericht

Nachhaltiges Unternehmen

Motivation, Verständnis, Mitarbeit

Vision, Zusammenarbeit, Unternehmensentwicklung

Transformation

Wandel wirkungsvoll gestalten

Was ist eine Transformation?

Verschiedene Ebenen

Gesellschaftliche Transformationen

Häufig diffuses Bild zum Zielzustand und geprägt von vielen Perspektiven

Technische Transformationen

Häufig ausgerichtet auf Innovation und wirtschaftliche Interessen

Transformationen von Organisationen

Häufig die Folge gesell-schaftlicher oder technischer Transformationen

Was ist eine Transformation?

Ein Definitionsversuch

Unter Transformation versteht man den Prozess der Veränderung, vom **aktuellen Zustand** (IST) hin zu einem angestrebten **Ziel-Zustand in der Zukunft** (SOLL).

Eine Transformation repräsentiert einen fundamentalen und dauerhaften Wandel.

Woran scheitern Transformationen?

Herausforderungen und Stolpersteine

Woran scheitern Transformationen?

Fehlende Vision und Leadership

Wir müssen mehr wissen, bevor wir entscheiden.

Entscheidungen erfordern Erfahrung, Gestaltungswille und Verantwortungsbereitschaft.

Woran scheitern Transformationen?

Mangelnde Priorisierung und Ressourcen

Erst müssen wir das akute Problem lösen.

Der Erfolg von Transformationen entscheidet sich häufig schon vor dem Beginn.

Woran scheitern Transformationen?

Fehlende Verknüpfung von Strategie und Umsetzung

Die Experten haben alle Details durchdacht.

Das Durchdenken der Details aus Expertensicht schafft noch kein Systemverständnis.

Woran scheitern Transformationen?

Ungeeignete Methoden und Werkzeuge

Wir wissen doch, wie wir das angehen müssen.

Herausforderungen von Morgen sind nicht mit den Methoden von Gestern zu lösen.

Wie gelingen Transformationen?

Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren

Wann ist eine Transformation erfolgreich?

Wirkung erzeugen

WARUM?

Fokussierung auf das Problem

„Wir müssen unseren CO_2-Fußabdruck reduzieren."

Wir verlieren uns im Detail möglicher Lösungen

WOZU?

Fokussierung auf die Wirkung

„Wir positionieren uns als enkeltaugliches Unternehmen."

Wir blicken über den Tellerrand und nehmen alle mit

Von der Vision zur Wirkung

Viele Ebenen und Perspektiven

- Wohin wollen wir?
- Wie kommen wir dorthin?
- Wie gehen wir vor?
- Jetzt erreichen wir Wirkung!

Von der Vision zur Wirkung

Viele Ebenen und Perspektiven

Wandel wirkungsvoll gestalten

Worauf kommt es an?

Systemdenken

Zusammenhänge und Rückkopplungen erkennen und berücksichtigen

Perspektivenvielfalt

Bedürfnisse und Erfahrungen von anderen einbeziehen und integrieren

Experimentieren

Bestehende Muster hinterfragen, Strukturen aufbrechen, innovative Wege ausprobieren

Von der Einzel- zur Systembetrachtung

Unternehmen sind komplexe Systeme

Von der Einzel- zur Systembetrachtung

Unternehmen sind komplexe Systeme

Wie wir heute oft arbeiten:

Wie wir eigentlich arbeiten sollten:

Perspektivenvielfalt

Nur wer den Blick fürs Ganze hat, wird das Ganze erkennen

Integration verschiedener Perspektiven

Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses

Integration der individuellen Perspektiven in gemeinsame Ziele.

Experimentieren

Mit Simulation unterschiedliche Szenarien untersuchen?

Einfach mal Ausprobieren

Simulationen ermöglichen ein gefahrloses Experimentieren und eine Erweiterung unseres Denkraums

Jede Situation ist anders

Simulationen können beliebig oft mit unterschiedlichen Annahmen und Rahmenbedingungen durchgeführt werden

Erfahrung „im Schnelldurchlauf“

Simulationen geben schnelles Feedback und ermöglichen Erfahrungsaufbau im Zeitraffer

Wandel wirkungsvoll gestalten

Worauf kommt es an?

Systemdenken

Zusammenhänge und Rückkopplungen erkennen und berücksichtigen

Perspektivenvielfalt

Bedürfnisse und Erfahrungen von anderen einbeziehen und integrieren

Experimentieren

Bestehende Muster hinterfragen, Strukturen aufbrechen, innovative Wege ausprobieren

Wandel wirkungsvoll gestalten

Gemeinsame Ziele vereinbaren

WOMIT?

Operative Ziele

UNSICHTBAR

Häufig implizit

SICHTBAR

Häufig explizit

WOZU?

Strategische Ziele

© iCONDU GmbH, 2024

Wandel wirkungsvoll gestalten

Wir müssen nur die richtigen Fragen stellen

WOMIT?

Handlungs-fähigkeiten

Welche Kompetenzen und Stärken brauchen wir an Bord?

Welche Rahmenbedingen und Schnittstellen müssen geklärt sein?

Welches Mindset und welche Haltung sind erforderlich?

PMTO

Welche organisatorischen Voraus-setzungen müssen geschaffen werden?

Welche Werkzeuge brauchen wir, um die Ergebnisse zu erreichen?

Welche Prozesse und Methoden sind zielführend?

WIRKUNGSORIENTIERTE | **PROJEKTENTWICKLUNG**

Wirkung

Was wollen wir mit dem Vorhaben langfristig erreichen?

Welche Motivation steht hinter dem Vorhaben?

Welcher Mehrwert soll für die verschiedenen Stakeholder entstehen?

Projekt-ergebnisse

Was wollen wir zum Projektende in der Hand haben?

Welche Lösungen sollen entstehen und wie werden diese genutzt?

Welche Qualitätsanforderungen haben wir an die Ergebnisse?

WOZU?

© iCONDU GmbH, 2024

Systemdenken in der Praxis

Ziele – Zusammenhänge – Rückkopplungen

Praxis-Übung

Wie können wir bis 2030 unseren unternehmerischen Erfolg sichern, indem wir die Potenziale eines nachhaltigen Wirtschaftens nutzen?

© iCONDU GmbH, 2024

Wandel wirkungsvoll gestalten

impctation® - Systemische Methode in 5 Schritten

Mit Systemdenken ein Zielmodell erstellen

Wechselwirkungen und Rückkopplungen berücksichtigen

Die Umsetzung begleiten

Wandel wirkungsvoll gestalten

Kommunikation

Zielmodell als Leuchtturm für alle Stakeholder

Flexibler und wirkungsorientierter Umsetzungsplan

Steuerung

Analysetools machen Stellhebel sichtbar

Konsequenzen veränderter Rahmenbedingungen sind immer transparent

Controlling

Simulation als Basis für das Reifegradmanagement

Aufwände für Risiken sind immer in den Abschätzungen enthalten

Zusammenfassung

Was kann ich ab morgen tun?

Nachhaltigkeit als Denk- und Arbeitsweise

Äußere Entwicklung braucht innere Entwicklung

SDGs

Sustainable Development Goals

Globales Leitbild für die Nachhaltige Entwicklung

Wo wollen wir hin?

IDGs

Inner Development Goals

Nachhaltigkeit erfordert unsere innere Entwicklung

Wie kommen wir da hin?

Wandel wirkungsvoll gestalten

WOZU statt WARUM

WARUM?

Fokussierung auf das Problem

„Wir müssen unseren CO_2-Fußabdruck reduzieren.“

Wir verlieren uns im Detail möglicher Lösungen

WOZU?

Fokussierung auf die Wirkung

„Wir positionieren uns als enkeltaugliches Unternehmen.“

Wir blicken über den Tellerrand und nehmen alle mit

Wandel wirkungsvoll gestalten

Worauf kommt es an?

Systemdenken

Zusammenhänge und Rückkopplungen erkennen und berücksichtigen

Perspektivenvielfalt

Bedürfnisse und Erfahrungen von anderen einbeziehen und integrieren

Experimentieren

Bestehende Muster hinterfragen, Strukturen aufbrechen, innovative Wege ausprobieren

iCONDU Akademie

Planspiel Sustain2030®

Motivieren

Komplexe Themen lebendig vermitteln

Befähigen

Der Umgang mit komplexen Systemen

Gestalten

Gemeinsame Vision von Nachhaltigkeit

iCONDU Akademie

Befähigung und Kompetenzentwicklung

07.11.24 | 09.00 – 11.00 Uhr

Nachhaltigkeit als Denk- und Arbeitsweise

Ein Webinar zu den SDGs & IDGs mit interaktiven Übungen und praktischen Tipps für den Alltag.

20.11.24 | 09.00 – 11.00 Uhr

Transformationen wirkungsvoll gestalten

Ein Webinar zur impactation Methode mit Deep Dive in das Framework und praktischen Tipps.

Weitere Informationen und Angebote: https://icondu.de/akademie/

50 % Rabatt mit dem Aktionscode:

SuF50

icondu

Dr. Michael Holzner

Geschäftsführer

michael.holzner@icondu.de

+49 176 1024 9595

LinkedIn / www.icondu.de

Carina Heyer

Senior Consultant

carina.heyer@icondu.de

+49 176 14 90 87 45

LinkedIn / www.icondu.de