
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Einführung	13
1.1 Warum dieses Buch?	13
1.2 Worum es in diesem Buch geht	14
Teil I – Grundlagen und Hintergründe	17
2 Nachhaltigkeit – nur ein modisches Konzept?	19
2.1 Organisationales Lernen als Voraussetzung für nachhaltiges Handeln	19
2.2 Mögliche Probleme bei der Ausrichtung auf Nachhaltigkeit in Unternehmen ...	20
3 Das Konzept der Nachhaltigkeit verstehen	23
3.1 Ein Blick in die Geschichte der Nachhaltigkeit	23
3.2 Der Anfang der sozialen Verantwortung	24
3.3 Das »Limits to Growth«-Modell von 1972	24
3.4 Die nachhaltige Entwicklung	27
3.5 Die Triple Bottom Line	32
3.6 Das Pariser Klimaschutzabkommen	34
3.7 Erkenntnisse aus dem »Klimabuch« von Greta Thunberg	36
3.8 Die Klimakipppunkte	37
3.9 Das Greenhouse Gas Protocol	39
3.10 Gamechanger für Unternehmen in der Europäischen Union	41
3.11 Internationale Ansätze zur Unterstützung von Unternehmen	48
3.12 Kreislaufwirtschaft	57
3.13 Fazit	60
4 Organizational Learning – Wie lernen Systeme und die darin wirkenden Menschen?	63
4.1 Wie funktioniert Lernen?	64
4.2 Definition des Lernens	65
4.3 Wie sieht ein Lernprozess in Unternehmen aus?	67
4.4 Faktoren, die Organisationales Lernen fördern	71
4.5 Systemische Organisationsentwicklung	73
4.6 Fazit	83

Teil II – Praktische Umsetzung in Unternehmen	85
5 Aus der Praxis 1: Kompetenzerwerb im Unternehmen	87
5.1 Der Dunning-Kruger-Effekt im organisationalen Kontext	88
5.2 Unbewusste Inkompetenz	91
5.3 Bewusste Inkompetenz	94
5.4 Bewusste Kompetenz	96
5.5 Unbewusste Kompetenz	98
5.6 Praktische Anwendungsfälle in Unternehmen	100
5.7 Fazit	102
6 Aus der Praxis 2: Disruptive Transformation vs. kontinuierliche Verbesserung	105
6.1 Exploitative vs. explorative learning	106
6.2 Kontinuierliche Verbesserung für nachhaltiges Wirtschaften	111
6.3 Nachhaltige disruptive Transformation	113
6.4 Fazit	114
7 Aus der Praxis 3: Investition in neues Wissen	117
7.1 Neue Aufgaben für HR	117
7.2 Möglichkeiten des Kompetenzerwerbs	118
7.3 Maßnahmen und Trainings im Bereich Nachhaltigkeit konzipieren	119
7.4 Finanzielle Kalkulation von Maßnahmen zum Kompetenzaufbau für die Nachhaltigkeit	125
7.5 Neue Aufgaben für das Recruiting	125
7.6 Fazit	126
8 Aus der Praxis 4: Nachhaltigkeitsauswirkungen sichtbar machen	127
8.1 Vom Bewusstwerden bis zu nachweislichen Resultaten	127
8.2 Nachhaltigkeitsmanagement durch Transparenz	128
8.3 Nachhaltigkeitsindikatoren einführen, aktualisieren und nutzen	140
8.4 Fazit	142
9 Aus der Praxis 5: Top-down- versus Bottom-up-Initiativen	143
9.1 Top-down-Maßnahmen	144
9.2 Bottom-up-Maßnahmen	148
9.3 Berührungspunkte der beiden Ansätze	152
9.4 Fazit	156

10	Aus der Praxis 6: Nachhaltigkeit muss nicht teuer sein	159
10.1	Nachhaltigkeit kostenneutral oder kostengünstig umsetzen	159
10.2	Langfristige Kosten fehlender Nachhaltigkeitsorientierung	164
10.3	Nutzen von Investitionen in Nachhaltigkeit ermitteln und nachweisen	166
10.4	Fazit	168
11	Aus der Praxis 7: Förderliche Organisationskultur für Nachhaltigkeit	171
11.1	Aspekte der förderlichen Organisationskultur	172
11.2	Erfolgsfaktoren bei der Einführung einer für Nachhaltigkeit förderlichen Organisationskultur	181
11.3	Umgang mit Widerständen	184
11.4	Wie zeigt sich eine gelebte förderliche Organisationskultur für mehr Nachhaltigkeit?	186
11.5	Fazit	187
12	Aus der Praxis 8: Ziele ohne Lösungswege	189
12.1	Agile, dynamische Zielvereinbarungen	189
12.2	Ressourcensteuerung	190
12.3	Die Bedeutung von Kompetenzen für die Motivation	191
12.4	Lösungen	194
12.5	Fazit	200
Teil III – Learnings		201
13	Verantwortung für die Zukunft übernehmen	203
13.1	Die Intention des Buches auf einen Blick	204
13.2	Ausblick	205
Literaturverzeichnis		207
Stichwortverzeichnis		213