

08

Digitale Nachhaltigkeit - Maßnahmen ergreifen

8.1 Strategische Szenarien für
Nachhaltigkeit

8.2 Kenne dein Warum, um es zu einem
Realität

8.3 Übereinstimmung von
Nachhaltigkeitszielen und
digitale Werkzeuge

Übung 8.1

Strategische Szenarien für Nachhaltigkeit

Art der Aktivität: Gruppe

BESCHREIBUNG

In dieser Aktivität denken die Teilnehmer über mögliche zukünftige Strategien nach, um auf mögliche Herausforderungen im Zusammenhang mit den Nachhaltigkeitszielen des Unternehmens zu reagieren.

LERNRESULTATE

Nach Abschluss dieser Aktivität werden die Lernenden in der Lage sein:

- die Bedeutung der Einbeziehung der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategien und die Verantwortung der Unternehmen für die Umwelt im Rahmen des hybriden Arbeitens zu verstehen.
- Wissen, wie man Nachhaltigkeitsziele mit Unternehmenszielen und ethischen Überlegungen im Zusammenhang mit der Umweltverantwortung in Einklang bringt.
- die Rolle der Führung bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen und der Förderung einer Kultur der Umweltverantwortung zu verstehen.
- in der Lage sein, die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens flexibel an unvorhergesehene Herausforderungen anzupassen
- in der Lage sein, verschiedene Strategien und Szenarien zu entwickeln, um die gesetzten Nachhaltigkeitsziele zu erreichen
- ihr Repertoire an strategischen Optionen zu erweitern.
- ihr Vertrauen in den Umgang mit unvorhersehbaren Entwicklungen zu stärken

FÜR DIE DURCHFÜHRUNG BENÖTIGTE MATERIALIEN

- PROSPER-Online-Kurs
- Papier
- Stifte
- Post-its
- Flipchart
- Markierungen

ERFORDERLICHE ZEIT

75 min.

Strategische Szenarien für Nachhaltigkeit

Theoretischer Hintergrund

Strategien und Pläne für künftige Maßnahmen - sie wurden unter bestimmten Annahmen für die Zukunft erstellt. Die Umstände ändern sich jedoch häufig, und neue, unvorhergesehene Faktoren müssen berücksichtigt werden. Deshalb müssen Manager:innen in der Lage sein die Tragfähigkeit der derzeitigen Strategien zu prüfen und sie als Reaktion auf künftige Herausforderungen rasch anzupassen.

Die Prüfung verschiedener möglicher Szenarien soll nicht dazu dienen, einen detaillierten Plan für die Umsetzung zu erstellen, sondern vielmehr die Widerstandsfähigkeit zu erhöhen: die Fähigkeit, das System aktiv zu gestalten und auf Überraschungen zu reagieren. Dies bedeutet, dass man in der Lage ist, die Gesamtsituation zu überprüfen, die wichtigsten Einflussfaktoren zu ermitteln, mögliche Ergebnisse zu definieren und adaptiv auf veränderte Umstände zu reagieren. Dabei wird das Ziel im Auge behalten, während die Mittel entsprechend angepasst werden.

Die Aktivität basiert auf der befreienden Struktur "Kritische Ungewissheiten":

<https://liberatingstructures.de/critical-uncertainties/>

Vorbereitung

Die Aktivität setzt voraus, dass das Thema Nachhaltigkeit den Lernenden bereits bekannt ist und sein Zweck nicht erklärt werden muss. Es wird auch davon ausgegangen, dass das Unternehmen bereits Nachhaltigkeitsziele definiert hat.

Der/die Trainer:in sollte mit dem PROSPER Online-Kurs, Modul 4, Einheit 1, vertraut sein. Digitale Nachhaltigkeit im Kontext des hybriden Arbeitens

<https://course.prosper-project.eu/module-4-unit-1-digital-sustainability-in-context-of-hybrid-working/>

und Modul 4, Einheit 2. Digitale Nachhaltigkeit - Maßnahmen ergreifen: <https://course.prosper-project.eu/module-4-unit-2-digital-sustainability-taking-action/>

Die Lernenden sollten auch mit der Einheit 2 vertraut sein, die sie als Hausaufgabe vor der Durchführung der Aktivität erhalten haben.

Darüber hinaus liefern die folgenden Artikel den Kontext, warum und wie Nachhaltigkeit mit der Unternehmensstrategie zusammenhängt, falls der Trainer es für notwendig hält, die Lernenden weiter zu informieren:

- Warum Nachhaltigkeit nicht nur für grüne Unternehmen wichtig ist

<https://www.weforum.org/agenda/2020/01/sustainability-green-companies-business-partnership/>

- Betriebsorientierte Nachhaltigkeit:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/operations-driven-sustainability>

Einführung

Die Gruppe beginnt damit, die wichtigsten Nachhaltigkeitssäulen des Unternehmens zu benennen: welche Ziele wurden definiert und welche Strategien wurden festgelegt, um diese zu erreichen. Die wichtigsten Punkte werden auf einem Flipchart festgehalten und bilden einen weiteren Inhalt der Aktivität. 10 min.

Beschreibung der Tätigkeit

Schritt 1. Teilen Sie die Gruppe in 4 Kleingruppen auf (je nach Anzahl der Teilnehmer:innen müssen Sie vielleicht mit weniger auskommen und die Vorhangsszenarien priorisieren). In den Kleingruppen versuchen die Teilnehmer, die folgende Frage zu beantworten, indem sie auf Post-its schreiben:

Welche Faktoren beeinflussen die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens, die nicht vorhergesagt oder kontrolliert werden können? 5 min.

Schritt 2. Anschließend beantworten die Teilnehmer auf Post-its die Frage:

Welche Faktoren gefährden die Fähigkeit des Unternehmens, seine Nachhaltigkeitsstrategie zu verwirklichen? 5 min.

Strategische Szenarien für Nachhaltigkeit

Schritt 3. Die Gruppen bewerten dann die von ihnen ermittelten Faktoren und wählen den Faktor aus, der die größte Unsicherheit (Frage 1) und das größte Risiko (Frage 2) mit sich bringt.

Erstellen Sie auf einem Flipchart ein Raster mit zwei Achsen, die beide das Vorhandensein/Nichtvorhandensein eines Faktors darstellen. Die horizontale Achse steht für die Ungewissheit (Frage 1): auf der linken Seite ist der Faktor vorhanden, auf der rechten Seite ist er weitgehend abwesend. Wenn der unsichere Faktor zum Beispiel das aktive Engagement des Teams ist, ist das Engagement auf der linken Seite gering, während es auf der rechten Seite hoch ist.

Die vertikale Achse stellt das Risiko dar. Auf der oberen Seite ist der Faktor nicht vorhanden, und auf der unteren Seite ist der Faktor weitgehend nicht vorhanden. Wenn der Risikofaktor beispielsweise die Abhängigkeit von einem öffentlichen Finanzierungsprogramm ist, ist die Finanzierung im oberen Quadranten ohne Unterbrechung verfügbar, während im unteren Quadranten das Finanzierungsprogramm gestrichen wird.

Es gibt vier Quadranten:

hohe Unsicherheit, geringes Risiko geringe Unsicherheit, geringes Risiko

hohe Unsicherheit, hohes Risiko geringe Unsicherheit, hohes Risiko

5 min.

Schritt 4. Jede Gruppe wird einem Quadranten zugeordnet und entwickelt ein geeignetes Beispielszenario - was unter den gegebenen Umständen mit der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens geschehen wird. Wenn weniger als vier Gruppen anwesend sind, werden Szenarien mit einem einzigen Risiko-/Ungewissheitsfaktor (geringe Ungewissheit, hohes Risiko oder hohe Ungewissheit, geringes Risiko) bevorzugt behandelt. **10 min.**

Schritt 5. Nachdem das Szenario entwickelt wurde, entwickeln die Gruppen drei Strategien, die zur Bewältigung der identifizierten Herausforderungen

beitragen können. **10 min.**

Schritt 6. Die Gruppen tauschen ihre Szenarien und Strategien in der größeren Gruppe aus. Gemeinsam versuchen sie herauszufinden, welche Strategien für mehr als nur ein Szenario wirksam sein können. Einige Strategien können für ein einziges Szenario geeignet sein, spielen aber dennoch eine wichtige Rolle bei der Verhinderung des Scheiterns der Nachhaltigkeitspolitik des Unternehmens.

10 min.

Schritt 7. Auf der Grundlage der ausgewählten Strategien kann die Gruppe mögliche nächste Schritte und Verantwortlichkeiten planen. **10 min.**

Nachbesprechung

Die Teilnehmer teilen ihre Antworten auf die folgenden Fragen mit:

- Fühlen Sie sich jetzt besser in der Lage, mit unsicheren Zukunftsszenarien umzugehen?
- Welche der definierten Strategien war für Sie als Lernerfahrung am nützlichsten?
- Wenn Sie andere Unsicherheits-/Risikofaktoren definieren müssten, welche wären das?

Anpassung an den Online-Modus

Die Aktivität kann mit geringfügigen Änderungen auch in einer Online-Umgebung durchgeführt werden. Kleine Gruppen müssen in Gruppenräumen arbeiten. Der Schreibeil in jedem Schritt wäre am effektivsten, wenn ein Miroboard im Voraus eingerichtet wird, aber wenn keine Vorbereitungszeit zur Verfügung steht, können die Vorschläge einfach in Padlet gesammelt werden.

Übung 8.2

**Kenne dein
Warum, um es zu
verwirklichen**

**Art der Aktivität:
Gruppe**

BESCHREIBUNG

In dieser Aktivität beginnen die Lernenden mit dem Verständnis des übergeordneten Ziels der Nachhaltigkeit in den Aktivitäten des Unternehmens, erarbeiten ihr eigenes Ziel und entwickeln konkrete Schritte, um dieses Ziel in die Tat umzusetzen.

LERNRESULTATE

Nach Abschluss dieser Aktivität werden die Lernenden in der Lage sein:

- Nachweis ethischer Überlegungen bei nachhaltigen Entscheidungen, Berücksichtigung der Auswirkungen von Geschäftspraktiken auf die Umwelt und Bewertung der ethischen Implikationen von Nachhaltigkeitsinitiativen.
- Verstehen Sie, wie Sie Mitarbeiter:innen für Nachhaltigkeitsziele gewinnen, eine Kultur der Umweltverantwortung fördern und den/die Einzelne:n befähigen können, zu nachhaltigen Praktiken am Arbeitsplatz beizutragen.
- Entwickeln Sie die Fähigkeit, geeignete Kommunikationskanäle auszuwählen, ansprechende Nachhaltigkeitserzählungen zu verfassen und die Bedeutung der Nachhaltigkeit verschiedenen Interessengruppen zu vermitteln.
- Visualisieren Sie eine gemeinsame Zukunft für das Team.
- Sie fühlen sich motiviert und gestärkt, weil sie den größeren Sinn ihrer Arbeit verstehen.
- Beteiligung an einem partizipativen und dezentralisierten Prozess der Umsetzung einer strategischen Vision.
- Entwicklung aller Elemente, die für eine systematische Umsetzung eines strategischen Ziels erforderlich sind.

FÜR DIE DURCHFÜHRUNG BENÖTIGTE MATERIALIEN

- PROSPER-Online-Kurs
- Papier
- Stifte
- Post-its
- Flipchart
- Markierungen

ERFORDERLICHE ZEIT

145 min.

Kenne dein Warum, um es zu verwirklichen

Theoretischer Hintergrund

Es ist sehr wichtig, dass Nachhaltigkeit nicht als eine von oben verordnete Initiative oder als Reaktion auf politische oder administrative Anforderungen gesehen wird, sondern dass sie für alle beteiligten Mitarbeiter:innen eine Bedeutung hat.

Die Definition einer gemeinsamen Bedeutung ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einem praktischen Aktionsplan und der beste Weg, um die Bedeutung des Themas zu vermitteln. Wenn die Lernenden aktiv an der Mitgestaltung der verschiedenen Elemente des Prozesses beteiligt sind, wird ihnen der Zusammenhang zwischen ihrem Handeln und dem übergeordneten Ziel deutlich, und sie bleiben motiviert, sich den verschiedenen Herausforderungen zu stellen.

Der Gesamtzweck der Aktivität orientiert sich eng an der von Simon Sinek in Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action beschriebenen Philosophie:

<https://simonsinek.com/books/start-with-why/>

Die Aktivität basiert auf der befreienden Struktur "Purpose-to-practice":

<https://liberatingstructures.de/purpose-to-practice-p2p/>

Vorbereitung

Es wird erwartet, dass der/die Trainer:in mit Modul 4, Einheit 2 des PROSPER-Online-Kurses vertraut ist. Digitale Nachhaltigkeit - aktiv werden: <https://course.prosper-project.eu/module-4-unit-2-digital-sustainability-taking-action/>

Der folgende TED-Vortrag könnte hilfreich sein, um zu erklären, warum es wichtig ist, mit dem Zweck zu beginnen:

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=en

Die Lernenden sollten auch mit der Einheit 2 vertraut sein, die sie als Hausaufgabe vor der Durchführung der Aktivität erhalten haben.

Einführung

Stellen Sie die Idee hinter der Aktivität und die fünf Elemente vor, die überprüft werden sollen:

- Zweck
- Grundsätze
- Teilnehmer
- Struktur
- Praktiken

Die Gruppe beginnt mit einem Überblick über die wichtigsten Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens: Die wichtigsten Punkte werden auf einem Flipchart festgehalten und bilden den weiteren Inhalt der Aktivität.

Beschreibung der Tätigkeit

Schritt 1. Zweck. Die Teilnehmer:innen werden in kleine Gruppen (3-5 Teilnehmer:innen) aufgeteilt. Eine/r von ihnen hat die Aufgabe, Notizen aus der Gruppendiskussion auf einem Flipchart festzuhalten. Die Teilnehmer überlegen sich einzeln die Fragen und schreiben die wichtigsten Elemente ihrer Antwort auf:

- Warum ist es für Sie wichtig, dass das Unternehmen nachhaltig wirtschaftet? Warum ist es für die Allgemeinheit wichtig? **5 min.**

Schritt 2. Anschließend tauschen alle in der Kleingruppe ihre Ideen aus und versuchen, ein gemeinsames Verständnis zu formulieren. Sie vertiefen die Idee, die sie ausgewählt haben. **10 min.**

Schritt 3. Alle Gruppen tauschen ihre Ideen aus und versuchen, sie zu einer gemeinsamen Vision zusammenzufassen. Es ist wichtig, dass die endgültige Erklärung von allen Teilnehmern akzeptiert wird. **10 min.**

Schritt 4. Grundsätze. Nach dem gleichen Interaktionsmodell wie zuvor (5 Minuten Einzelberatung, 10 Minuten Diskussion in der Kleingruppe, 10 Minuten Diskussion in der Großgruppe) versuchen die Teilnehmer, die folgende Frage zu beantworten:

Welche Regeln müssen wir befolgen, um unser Ziel zu erreichen? **25 min.**

Kenne dein Warum, um es zu verwirklichen

An dieser Stelle ist eine kurze Pause ratsam. Wenn die Aktivität in zwei Sitzungen durchgeführt wird, sollte die erste an dieser Stelle enden.

Schritt 5. Teilnehmer:innen. Unter Verwendung des gleichen Interaktionsmodells wie zuvor versuchen die Teilnehmer:innen, die folgende Frage zu beantworten:

Wer muss beteiligt sein, damit wir unser Ziel erreichen können? Wie sollen sie motiviert werden? **25 min.**

Schritt 6. Aufbau. Unter Verwendung des gleichen Interaktionsmodells wie zuvor versuchen die Teilnehmer:innen, die folgende Frage zu beantworten:

Wie müssen wir unser Team und unsere Aktivitäten organisieren, und wie würden wir die Verantwortlichkeiten verteilen, um unser Ziel zu erreichen? **25 min.**

Schritt 7. Praktiken. Unter Verwendung des gleichen Interaktionsmodells wie zuvor versuchen die Teilnehmer, die folgenden Fragen zu beantworten:

Was werden unsere nächsten Schritte sein? Welche Aktivitäten werden wir durchführen, welche Ressourcen brauchen wir dafür, und wie sieht der Zeitplan aus? **25 min.**

Nachbesprechung

Die Teilnehmer:innen teilen ihre Antworten auf die folgenden Fragen mit:

- Fühlen Sie sich jetzt mehr mit der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens verbunden? Warum?
- Hat einer der Schritte neue Elemente offenbart, die Ihnen vorher nicht aufgefallen sind?
- Brauchen Sie noch etwas anderes, um Ihre im letzten Schritt definierte Rolle zu erfüllen?

10 min.

Anpassung an den Online-Modus

Die Aktivität kann ohne größere Anpassungen online durchgeführt werden, wobei die Teilnehmer:innen in Gruppenräumen arbeiten. Es wird empfohlen, ein Miroboard oder Padlet für die Notizen zu verwenden. Das Endprodukt der Diskussionen kann in Canva grafisch weiterentwickelt und als Kommunikationsmaterial für die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens verwendet werden.

Übung 8.3

Abstimmung von Nachhaltigkeitszielen und digitalen Tools

Art der Aktivität: Gruppe/Online

BESCHREIBUNG

In dieser Aktivität prüfen die Teilnehmer:innen die digitalen Werkzeuge zur Förderung der digitalen Nachhaltigkeit in einem KMU und versuchen, sie an die Ziele des Unternehmens anzupassen.

LERNRESULTATE

Nach Abschluss dieser Aktivität werden die Lernenden in der Lage sein:

- Nutzung digitaler Nachhaltigkeitstools für KMU, Verständnis der Funktionen und Vorteile von Tools für Recycling, ethische Suchpraktiken, Vermeidung von Lebensmittelabfällen, Reduzierung von Papierabfällen, ESG- und CO₂-Fußabdruckmanagement, Umwelt- und Gebäudemanagementsysteme, Überwachung des CO₂-Fußabdrucks und Förderung von nachhaltigen Verhaltensweisen.
- Verstehen Sie, wie Sie Mitarbeiter:innen für Nachhaltigkeitsziele gewinnen, eine Kultur der Umweltverantwortung fördern und den Einzelnen befähigen können, zu nachhaltigen Praktiken am Arbeitsplatz beizutragen.
- Entwickeln Sie die Fähigkeit, geeignete Kommunikationskanäle auszuwählen, ansprechende Nachhaltigkeitserzählungen zu verfassen und die Bedeutung der Nachhaltigkeit verschiedenen Interessengruppen zu vermitteln.
- Austausch konkreter praktischer Erfahrungen und Antworten auf drängende Fragen
- Ausrichtung der digitalen Tools auf strategische Nachhaltigkeitsziele

FÜR DIE DURCHFÜHRUNG BENÖTIGTE MATERIALIEN

- Computer/Laptops
- Projektor
- Weißer Bildschirm

ERFORDERLICHE ZEIT

80 min.

Abstimmung von Nachhaltigkeitszielen und digitalen Tools

Theoretischer Hintergrund

Dabei handelt es sich um eine praktische Tätigkeit, bei der die Instrumente entsprechend den jeweiligen Zielen ausgewählt werden. Deshalb ist es wichtig, dass zuerst die strategischen Aspekte erforscht werden und diese Aktivität im Anschluss daran durchgeführt wird. Sie sollte auf keinen Fall als eigenständige Aktivität betrachtet werden - wenn die Teilnehmer:innen lediglich Instrumente prüfen, deren Zweck sie nicht kennen, werden sie keinen wesentlichen Nutzen aus dem Prozess ziehen können.

Vorbereitung

Der/die Trainer:in sollte den PROSPER-Online-Kurs, Modul 4 / Einheit 3 Digitale Nachhaltigkeitswerkzeuge für KMU: <https://course.prosper-project.eu/module-4-unit-3-digital-sustainability-tools-for-smes/>

Es wird davon ausgegangen, dass die Teilnehmer:innen bereits mit der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens, seinen Zielen und ihrer persönlichen Rolle darin vertraut sind. Diese Themen werden in den anderen Aktivitäten zu diesem Lernthema behandelt.

Einführung

Die Aktivität beginnt damit, dass die Teilnehmer:innen die folgende Frage diskutieren:

- Kommt die Digitalisierung der allgemeinen Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens zugute?
- Die Gruppe versucht, sich auf einige gemeinsame Punkte zu einigen, warum die Digitalisierung hilfreich sein kann. **5 min.**

Beschreibung der Tätigkeit

Schritt 1. Die Gruppe wird in Paare aufgeteilt. Jedes Paar erhält die Aufgabe, einige digitale Tools zu einem der folgenden Aspekte der Nachhaltigkeit zu überprüfen:

- Recycling,
- ethische Suche,
- Vermeidung von Lebensmittelabfällen,
- Reduzierung des Papierabfalls,
- Umwelt-, Sozial- und Governance-Management (ESG) und Carbon Footprint Management,
- Umwelt- und Gebäudemanagementsysteme
- die Förderung nachhaltiger Verhaltensweisen.

Die Teilnehmer:innen können die im PROSPER-Online-Kurs enthaltenen Tools prüfen. Modul 4 / Einheit 3 Digitale Nachhaltigkeitswerkzeuge für KMU. <https://course.prosper-project.eu/module-4-unit-3-digital-sustainability-tools-for-smes/>

Alternativ können sie auch andere ihnen bekannte oder online gefundene Werkzeuge einbeziehen. **30 min.**

Schritt 2. Nach der Prüfung der verfügbaren Tools müssen die Paare eine kurze Präsentation für die Gruppe vorbereiten, in der sie versuchen, die Vorzüge des Tools zu "verkaufen", aber auch seine Grenzen aufzuzeigen. Die Paare können auf bestehende Online-Rezensionen, Videos und persönliche Erfahrungen mit den Tools zurückgreifen, müssen die Präsentation aber selbst halten.

- Die Präsentationen sollten die gleiche Struktur aufweisen:
- Kurze Vorstellung des Tools.
- Wer sind die Zielnutzer?
- Wichtigste Funktionen
- Stärken
- Beschränkungen
- Mögliche Alternativen
- Warum ist dieses Tool den Alternativen vorzuziehen?

Die Präsentation kann in jeder Form erfolgen, die das Paar für angemessen hält, wobei PowerPoint die Standardoption ist. **20 min.**

Schritt 3. Jedes Paar stellt das ausgewählte Instrument mit Hilfe des Projektors und der weißen Leinwand vor. Die große Gruppe diskutiert, ob das Werkzeug für die allgemeinen Unternehmensziele und -strategie geeignet ist. **15 min.**

Nachbesprechung

Die Teilnehmer:innen teilen ihre Antworten auf die folgenden Fragen mit:

- Hat sich Ihre Meinung über den Nutzen der Digitalisierung für die allgemeine Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens geändert?
- Welches ist das für Sie nützlichste Instrument?
- Für welchen Zweck könnte eine zusätzliche Suche nach einem Werkzeug Ihrer Meinung nach bessere Ergebnisse liefern?

Anpassung an den Online-Modus

Wenn die Schulung online stattfindet, müssen die Paare in Gruppenräumen arbeiten. Einer von ihnen muss sich den Bildschirm mit dem, was sie besprechen, teilen. Präsentationen können in Canva oder Powerpoint vorbereitet werden, aber es muss zusätzliche Zeit eingeplant werden, um die Schwierigkeiten bei der Koordination auszugleichen.