

Effectuation: im Betrieblichen Umweltschutz schnell ins Handeln kommen

Mittellorientiertes Vorgehen als Chance, mit relativ geringem Aufwand schnell erste Erfolge zu erzielen

von Lars Wilcken

Immer mehr Führungskräfte und Unternehmer nehmen wahr, dass die Themen Umweltschutz und Nachhaltigkeit bei der Darstellung des eigenen Unternehmens wichtiger werden und mit betrieblichem Umweltschutz finanzielle Einsparpotentiale realisiert werden können. In unserer Beratungstätigkeit erleben wir Verbesserungen der Arbeitssicherheit und darstellbare Senkungen der Fixkosten durch Umweltschutz-Maßnahmen im Betrieb, z.B. im Energie-Bereich, beim Wasserverbrauch oder im Bereich der Abfallentsorgung.

Die guten Taten haben Botschafts-Charakter und können für die Außendarstellung genutzt werden, was die Identifizierung der Mitarbeiter und Kunden stärkt und auf das Kerngeschäft einzahlt. Für einige Betriebe ergeben sich zudem neue Chancen auf dem Markt, wenn im Zuge der Optimierungen auch die Produkte und Dienstleistungen umweltfreundlicher oder nachhaltiger werden.

Strukturiertes (kausales) Vorgehen

Management-Systeme für Betrieblichen Umweltschutz basieren auf einem strukturierten Vorgehen und setzen damit das Unternehmen auf die Spur: Fach-Know-How wird aufgebaut, ein Umweltteam zusammen gestellt und anschließend wird ein Themenfeld nach dem anderen auf die bestehende Situation geprüft und nach Optimierungen abgeklopft: Energie- und Wasserverbrauch, Entsorgung, Einkauf, Gefahrstoffe etc. Man kann dieses Vorgehen als „Kochen nach bewährtem Rezept“ beschreiben, wobei für die Vorbereitung zum Kochen viel (Planungs-) Zeit investiert wird.

Kleine Betriebe kann das strukturierte und vollständige Vorgehen überfordern, da vor allem Personal- und Zeit-Ressourcen sowie Investitionsmittel nur begrenzt zur Verfügung stehen.

Kausales Vorgehen benötigt ein stabiles Umfeld im Unternehmen und ein definiertes Ziel. Die Zielerreichung geht häufig mit der Aussicht auf einen Ertrag, einen Gewinn oder eine Einsparung einher. Zu kleine Ziele sind jedoch wenig sexy, hoch gesteckte Ziele wirken beängstigend. Werden zu ambitionierte Ziele definiert, bindet dieses Vorgehen Personal- und Zeitressourcen, der Verwaltungsaufwand ist hoch und als verantwortlichen Protagonisten benötigt das Unternehmen zunächst keinen „Macher“, sondern vor allem

einen gewissenhaften Controller. Sind die Ziele zu hoch gesteckt, dann erleben die Beteiligten ein Nichterreichen als Misserfolg. Aus Angst vor einem Scheitern halten viele Betriebe daher bewusst die Zielsetzung flach.

Mittellorientiertes Vorgehen

Beim mittellorientierten Vorgehen bestimmen die jeweils verfügbaren Mittel, welche Ziele und Umweltschutz-Projekte im Betrieb angestrebt werden: was weiß ich, was gibt es im Betrieb und wen kenne ich. Hier geht es nicht um Vollständigkeit, sondern darum, mit wenigen, aber effektiven Maßnahmen, ins Handeln zu kommen. In der Entscheidungs-Logik wird diese Herangehensweise als „Effectuation“ beschrieben. Dieser Ansatz ist ein aktuelles Ergebnis der globalen Entrepreneurship-Forschung und wurde von Professorin Saras Sarasvathy (University of Virginia) begründet.

Statt Schritt für Schritt die Themenfelder im Betrieblichen Umweltschutz zu analysieren können Sie sich fragen:

- Wer im Unternehmen bringt bereits Know-How und Motivation für einzelne Umweltschutz-Themen mit?
- Welche Unterstützung kann der Betrieb leisten, um diesen Personen die Bearbeitung der Themen zu ermöglichen?
- Welchen Einsatz ist der Betrieb bereit, für die Bearbeitung der Themen zur Verfügung zu stellen (Zeit, Investitionsmittel, Personal)?
- Wer aus dem Unternehmens-Netzwerk kann uns unterstützen und von wem können wir lernen?

Als verantwortlichen Protagonisten benötigen Sie einen Motivator und kreativen Netzwerker mit einer Neugier für neue Themenfelder, der die Koordination übernimmt und die betriebliche Organisation gestaltet. Statt zeitintensiv zu planen und zu prüfen starten Sie im Betrieb mit ersten Ideen und probieren aus. Sie gestalten kurze, aber effektive Lernschleifen, ein erkundendes Vorgehen in kleinen Schritten.

Bei diesem Ansatz bestimmen die im Unternehmen individuell *leistbaren Möglichkeiten*, welche Gelegenheiten wahrgenommen bzw. welche Schritte in einem Vorhaben tatsächlich gesetzt werden, nicht ein definiertes Ziel. Sie kochen mit dem, was Sie haben und lassen sich überraschen, welche interessanten Gerichte möglich sind.

Unerwartetes, Zufälle und neue Umstände werden dabei nicht als Störung oder Misserfolg gewertet, sondern sie können als Hebel genutzt und in Innovationen und neue Ideen umgewandelt werden. Mit mehreren kleinen Projekten können Sie jederzeit flexibel auf neue Einflüsse und Informationen reagieren und diese nutzen. Neue Partner im Netzwerk oder engagierte Mitarbeiter bringen neue Ideen in den Prozess und lenken die Projekte Stück für Stück in Richtungen, die zu Beginn niemand voraussehen oder planen konnte.

Wichtig dabei ist, die ersten Ergebnisse, so klein sie auch sein mögen, zu würdigen, den geleisteten Einsatz zu belohnen und angemessen darzustellen. Das motiviert für weiteres Handeln und andere zum Nachmachen.

Wenn Ihr Handeln Fahrt aufgenommen hat und Sie Know-How und Erfahrungen gesammelt haben, dann kann es sinnvoll werden, den Prozess Ihres Handelns mit der Einführung eines strukturierten Umweltmanagement-Systems zu unterstützen und zu dokumentieren. Achten Sie jedoch darauf, dass in Ihrem Betrieb genügend Zeit zum Handeln bleibt und der Spaß nicht verloren geht.

Buchtipps: Michael Faschingbauer „Effectuation – Wie erfolgreiche Unternehmer, denken, entscheiden und handeln“ (Verlag: Schäffer-Poeschel)