

9. Webinar 30. Juni 2026, 18.00 bis 19.15 Uhr
Virtuell/Zoom – Referent: Dr. Ralf Nacke

Wesentliche Veränderungs-Prozesse erfolgreich gestalten!

Dr. Ralf Nacke (Dozent)
Dipl.-Volkswirt und Jurist (LMU München)
Dozent für «Wirtschaft neu denken» und Managementberater
CMP Competent Management Partners AG
Unternehmensberatung für Nachhaltigkeit, Zukunftsfähigkeit/Strategie, Veränderungs-Prozesse, Organisations-Entwicklung und Coaching
Huobstrasse 25, CH-6333 Hünenberg See
Tel. +41 41 78302 75
r.nacke@cmpartners.ch / www.cmpartners.ch

Zielkompetenzen für die Teilnehmer*innen



Die Teilnehmer*innen lernen, wie herausfordern gravierende Veränderungs-Prozesse für Unternehmen sind und wie solche Prozesse geplant und gestaltet werden sollten.

Die Teilnehmenden

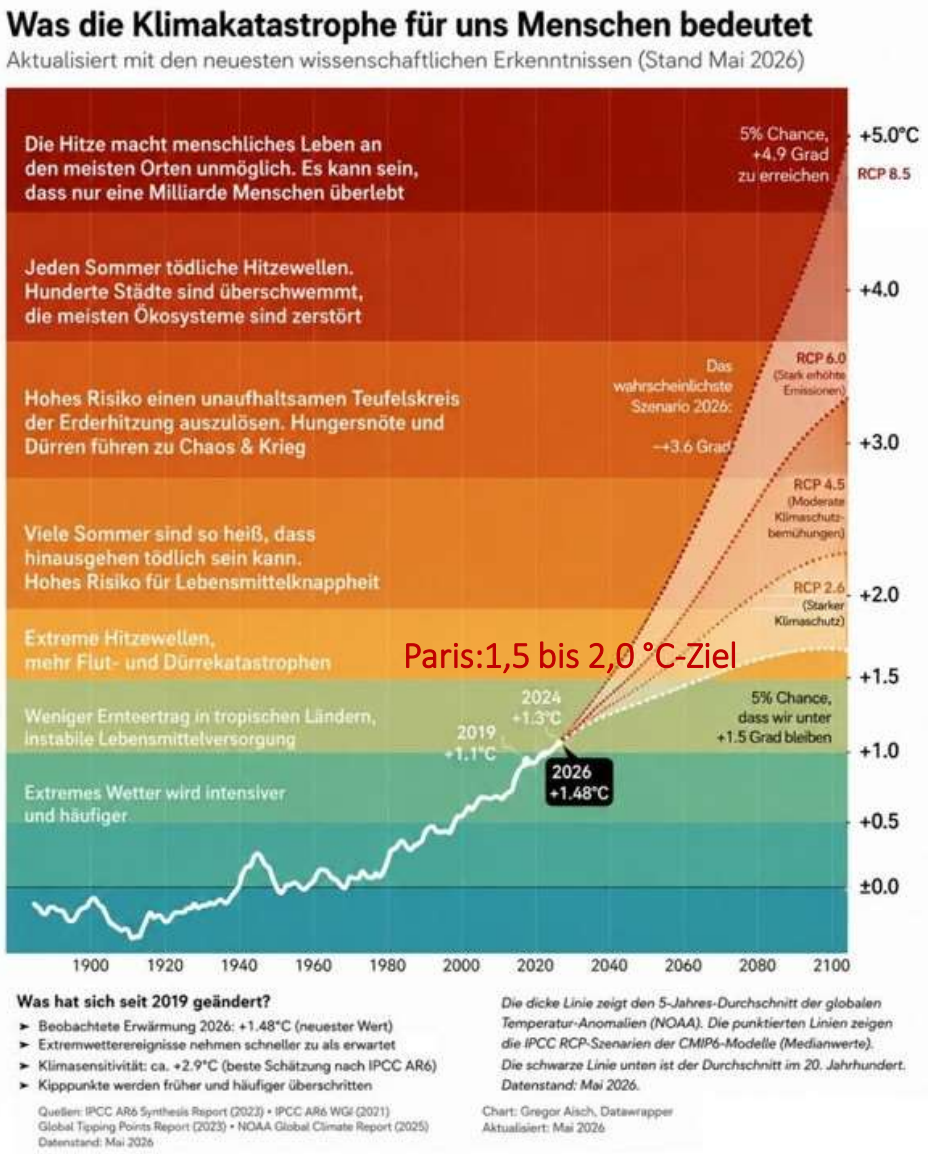
- Erkennen, dass keine soziale Bewegung ihre Anhänger und Gegner durch «Belehrung» oder «Wissenschaftliche Beweisführung» überzeugt.
- Grundlegende Veränderungen – wie z.B. der Klimawandel und Biodiversitäts-Verluste greifen tief in die «DNA» unserer Gesellschaften ein – es gilt die kulturellen Dynamiken zu verstehen.
- Erfahren, warum das «Who» und «Why» in Veränderungs-Prozessen mit den jeweiligen Bedürfnissen zu klären sind.
- Die fünf grundlegenden Phasen in wesentlichen Veränderungs-Prozessen kennenlernen und bearbeiten: «Ignoranz» bis «Handeln» und «wie konnte ihr nur?».
- Lernen, dass Wandel Einstellungs- und Verhaltensänderungen erfordert und ein Eingehen auf die Erwartungshaltungen der Beteiligten.
- Bearbeiten, was die 8 Phasen/Schritte in Veränderungsprozessen erfordern.
- Erfahren, dass die Anbindung an ein übergeordnetes System in einem Veränderungs-Prozess die SINN-Ausrichtung und die emotionale Bindung unterstützt.
- Bearbeiten, wie mit Blockierern/Gegnern und Widerständen in Veränderungs-Prozessen umgegangen werden sollte.
- Lösungsansätze aufzeigen, wie das Thema Klimawandel und planetare Krise aus der Sicht von Unternehmen konkret angegangen werden kann.

9. Webinar: «Wesentliche Veränderungs-Prozesse erfolgreich gestalten» - 30. Juni 2026, 18.00 bis 19.15 Uhr (75 Min.)

AGENDA		Folien
10 Min.	Der Klimawandel und die planetare Krise: warum wir nicht ins Handeln kommen	4 - 9
10 Min.	Was wir bei wesentlichen Veränderungs-Prozessen zu bedenken haben und wie wir konkrete Hilfestellungen geben können?	11 - 22
10 Min.	Transformatives Lernen und die Ebenen des Wandels	24 - 28
10 Min.	Es gilt unsere bestehenden Leit- und Glaubenssätze grundlegend zu überdenken und von der Natur zu lernen	30 - 37
30 Min.	*Gruppenaufgabe (Kleingruppen)*	39
5 Min.	*Reflexion im Plenum*	



Warum wollen wir als Schweizer Gesellschaft nicht sehen, was auf uns zukommt! Was müssen wir tun, um vom Reden ins konkrete Handeln zu kommen?





Es ist alles vorhanden – Wissen, Konzepte und technische Lösungen. Und gerade die Schweiz kann es sich leisten, den notwendigen Umbau schrittweise und konsequent umzusetzen.

Fehlt es uns an Vorstellungsvermögen, wie die Welt ohne die richtigen Massnahmen im Jahr 2050 oder 2100 aussehen wird?

Einstieg in das Thema «Veränderungs-Prozesse» am Beispiel Klimawandel und planetare Krise und warum wir uns gegen Veränderungen wehren (I).

Klimawandel und planetare Krise

Die grösste Bedrohung der Menschheit seit über 500 Jahren – aber: Wer hat schon Lust , Skeptikern und Pessimisten zuzuhören? Und über unsere Lebens-qualität und was sie ausmacht, zu reflektieren?

Objektive Tatsachen:

(1) Der Klimawandel passiert, wird immer dramatischere Auswirkungen zeigen und die Erwärmungsziele von Paris (1,5 und 2,0 °C) werden wir deutlich überschreiten.

(2) Ursachen des menschen-mit-verursachten Klimawandels sind fossile Brennstoffe (Kohle, Öl, Gas), die Tierhaltung in der Landwirtschaft sowie unser Glaube an immer weiteres mögliches Wachstum – auch im Ressourcenverbrauch.

(3) Wir verursachen ein enormes Mass an «künftigem» Leid und wir tun dieses wissentlich.

Quelle: Sascha Lobo, Realitätsschock: Zehn Lehren aus der Gegenwart

(4) Seit den 70er Jahren wissen wir, was auf uns zukommen wird, speziell die Eliten und Reichen. Diese Gruppe – obwohl sie Vorbild sein sollte – war bislang nicht bereit, ihren persönlichen Lebensstil über die Recycling-Tonne und gelegentliche CO_2-Kompensationen hinaus anzupassen. Sie versucht, sich so lange dummzustellen, wie es irgendwie geht, in der Hoffnung, irgendwann später gerade noch rechtzeitig dem allgemeinen Trend zur ökologischen Umkehr folgen zu können.

(5) Jetzt: Neue Phase in der planetaren und Klimakrise - Schadensbegrenzung und Katastrophen-management.

(6) Der grossen Mehrheit von uns fehlt es an echtem Respekt für die menschlichen und anderen leidensfähigen Wesen, die nach uns kommen werden (2023 ff).

(7) Wie können wir eine Lebensform entwickeln, die es uns ermöglicht, das «gier-getriebene» Wachstumsmodell zu verlassen?

Einstieg in das Thema «Veränderungs-Prozesse» am Beispiel Klimawandel und planetare Krise und warum wir uns gegen Veränderungen wehren (II).

(8) Die realistische Annahme ist, dass der Klimawandel in den kommenden Jahrzenten und Jahrhunderten einen katastrophalen und weitgehend unkontrollierten Verlauf nehmen wird.

(9) Die «grosse Beschleunigung» erfolgt seit den 70er Jahren: Weltbevölkerung, Energieverbrauch, Wasser- und Flächenverbrauch, Treibhausgas-Emissionen (Kohle/Öl/Gas/Tierhaltung), Versauerung der Ozeane, Verluste Ökosystemdienstleistungen (Tropenwälder, Artensterben, …) sowie Informationsflut, Geschwindigkeit des technologischen Wandels

(10) Die Erderwärmung könnte auf absehbare Zeit nur gestoppt werden durch einen begrenzten Atomkrieg, Ausbruch mächtiger Vulkane oder mutwillige globale Pandemien (Bioterrorismus mit Gentechnik)

All diese Fakten haben bislang nicht ausgereicht, die notwendigen und machbaren Veränderungen in die Umsetzung zu bringen – warum?

(11) Trägheit der physikalischen Systeme mit Kipppunkten und Schwellen der Unumkehrbarkeit: Abschmelzen des grönländischen und des Westantarktischen Eisschilds, Auftauen der Permafrostböden, Entwaldung des tropischen Regenwaldes, Erwärmung der Meere, Ansteigen des Meeresspiegels, …

Gesellschaftliche Kipppunkte:

a) Seit 2008 befindet sich die Demokratie auf dem Rückzug

b) Mehr als 1/3 der Weltbevölkerung lebt unter autoritärer Herrschaft (China und Indien nicht mitgezählt)

c) Nur 6,4% aller Menschen leben in einer funktionierenden Demokratie

d) Starken Zuspruch haben: Verschwörungstheorien, neue religiöse Bewegungen und populistische Strömungen

e) Zunehmende Migration und Verteilungskonflikte bis hin zu militärischen Konflikten

f) Wann kommt es zu einem «globalen Panikpunkt»: Bewusstsein, dass die Klimakrise Realität ist und die Katastrophe sich nicht nur beschleunigt, sondern auch unumkehrbar ist? Wie wird sich das auswirken?

Der Klimawandel ist überall sichtbar und spürbar – auch in Europa und in der Schweiz – mit deutlichen Verschlechterungen bei > 1,5 ° Erwärmung.



Extreme Hitze

Häufiger

Intensiver



Starkniederschlag

Häufiger

Intensiver



Dürre

Zunahme in

einigen Regionen



“Feuer Wetter”

Häufiger



Meere

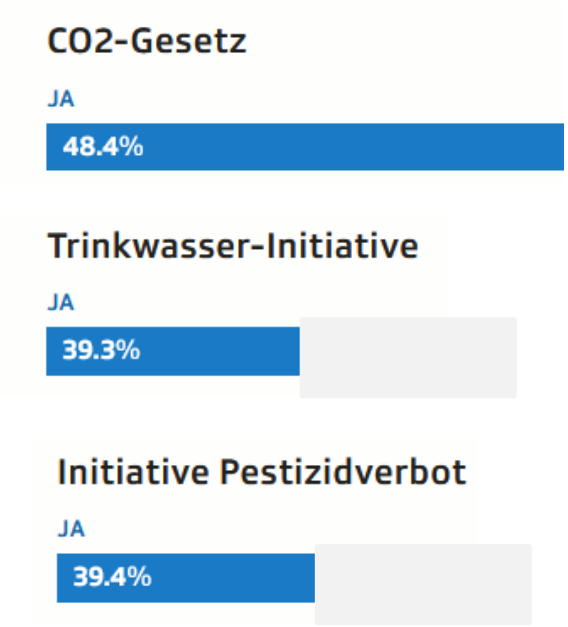
Wärmer

Saurer

Weniger Sauerstoff

© CMP AG, Dr. Ralf Nacke, r.nacke@cmpartners.ch – Webinar 30.06.26 – Veränderungs-Prozesse erfolgreich gestalten

Beispiel: Am 13. Juni 2021 hat es für drei wichtige Initiativen, die unsere Zukunft und unsere Lebensbedingungen betreffen, (leider) nicht gereicht.



Fragen, die sich stellen

- Unterschätzt die Bevölkerung, die Folgen der CO_2-Emissionen sowie auch die übermässige Verwendung von Gülle und künstlichen Pestiziden in der Landwirtschaft?
- Warum haben die Befürworter des CO_2-Gesetzes so schwach und leidenschaftslos argumentiert?
- Hätte die Politik belegen oder Alternativen aufzeigen müssen, dass die CO_2-Massnahmen die unteren Einkommensschichten nicht treffen?
- Ist es verantwortungsbewusst (Lobby der Landwirtschaft und der Ölindustrie), Bürger mit Ängsten über steigende Preise so grob zu verunsichern?

Wie soll die Schweiz nun die Klimaziele bzw. -Zusagen von Paris erreichen?
Klimaneutral bis 2050 und Halbierung CO_2-Emissionen bis 2030 (vs. 2019)

Wie können wir unseren Bürger*innen eine **Perspektive** – **lebenswerte Schweiz in der Zukunft** – aufzeigen, damit wir alle gemeinsam den notwendigen Wandel umsetzen?

Anerkennung der Realität: Das 1,5 und 2,0 °C Klimaerwärmungsziel von Paris werden wir deutlich verfehlen!

Der **Klimawandel** und die **planetare Krise** bedrohen die Menschheit auf eine neue und historisch einmalige Weise. Selbst im günstigsten Fall wird die Krise mehrere schwierige und schmerzhafte Jahrhunderte andauern – mit gravierenden Auswirkungen bereits ab heute und noch viel schlimmer ab 2050ff!

Realitätsverleugnung und Zweckoptimismus verzögern nur. Wir haben uns den Realitäten zu stellen – aber wie?



Quelle: https://www.stadt-zuerich.ch/site/umweltbericht/de/index/hintergrund/methodik.html#&gid=1&pid=1



Quelle: https://ethik-heute.org/zwei-krisen-acht-parallelen/

9. Webinar: «Wesentliche Veränderungs-Prozesse erfolgreich gestalten» - 30. Juni 2026, 18.00 bis 19.15 Uhr (75 Min.)

AGENDA

10 Min.	Der Klimawandel und die planetare Krise: warum wir nicht ins Handeln kommen
10 Min.	Was wir bei wesentlichen Veränderungs-Prozessen zu bedenken haben und wie wir konkrete Hilfestellungen geben können?
10 Min.	Transformatives Lernen und die Ebenen des Wandels
10 Min.	Es gilt unsere bestehenden Leit- und Glaubenssätze grundlegend zu überdenken und von der Natur zu lernen
30 Min.	*Gruppenaufgabe (Kleingruppen)*
5 Min.	*Reflexion im Plenum*



Veränderung ja – aber wie? Wie erreichen wir z.B. Akzeptanz und Handeln für «begrenzte Ressourcen» und radikale CO_2-Reduktion?



Keine soziale Bewegung überzeugt ihre Anhänger und Gegner durch «Belehrung» oder «Wissenschaftliche Beweisführung»!

Quelle: Quelle : H. Welzer, Selbst denken, S. 100



"Wir sind hier, wir sind laut, weil man uns die Zukunft klaut!"

Weil die Politik schläft und den Klimawandel ignoriert gehen wir auf die Strassen, bis sich etwas ändert!
Wir sind Schüler*innen und wir kämpfen für unsere Zukunft.



Was ist hier seit 2018 passiert?
Erstmals emotionale Betroffenheit!

Wandel erfordert Einstellungs- und Verhaltensänderungen und ein Eingehen auf die Erwartungshaltungen der Beteiligten.

Warum sind Veränderungs-prozesse in Organisationen so schwierig?

Die Abläufe wichtiger Verän-derungsprozesse zeigen in der Praxis eine Reihe unangeneh-mer Wahrheiten auf:

Die erfolgreiche Beeinflussung psychologischer und organisations-dynamischer Faktoren und Prozesse sind der Schlüssel zur nachhaltigen Veränderung!

Quelle: Bleicher, Prof. Simon, Bain & Company

Antwort von Prof. Bleicher: *Wir arbeiten in Strukturen von gestern - mit Methoden von heute - an Problemen von morgen - mit* ***Menschen****, die in Kulturen von vorgestern die Strukturen von gestern gebaut haben und das Übermorgen innerhalb der Unternehmung nicht mehr erleben werden!*

- Normalfall: Massiver offener u. verdeckter **Widerstand** wegen Ängsten, schlechter Kommunikation und fehlender Motivation
- Diskussionen über Veränderungen werden **stark emotional** und machtbezogen geführt und können so nur zu einem kleinen Teil u./o. sehr langsam «sachorientiert» bewältigt werden
- Zahlenmässig dominieren die Verhinderer und «Bedenkenträger» (20%-60%-20%-Prinzip): Eine Erfolgschance besteht nur, wenn die Veränderer qualitativ und machtmässig stärker sind (engagierte «**Veränderungsmanager**»?)
- Meistens sind erst «**Krisen**» notwendig, um die Betroffenen «aufzurütteln» und «aufzutauen»
- Den Ideen müssen auch **Taten** folgen: Wirkungsvolle Eingriffe sind meistens schmerzhaft. Erste schnelle Erfolge sind notwendig
- Für die Notwendigkeit und Umsetzung der Veränderung muss das ganze System sensibilisiert und gewonnen werden (**Mobilisierung**)!

Grundlegende Veränderungen greifen tief in die «DNA» unserer Gesellschaften ein – es gilt die kulturellen Dynamiken zu verstehen.

21. Jahrhundert – das «Anthropozän» = das **von Menschen getriebene Erdzeitalter** –
Fakten: menschlich beeinflusster Klimawandel, Übersäuerung der Ozeane, massiver Abbau der Biodiversität, Kunststoff-Abfälle im Meer/Natur …
als Ausdruck der naturzerstörenden Produktions- und Lebensformen der Menschheit.

5 Phasen moralischer Revolutionen (zunächst hohe kulturelle Widerstände)

1. Phase: **Ignoranz** – Problem wird nicht gesehen (seit 1972)

Tiefe Verwurzelung einer Tradition oder Praktik – wie z.B. Sklaverei oder Ablehnung Frauenwahlrecht

2. **Anerkennung**, aber kein persönlicher Bezug (seit 1990)

Systemschutz! Eine etablierte Praktik (Umweltbelastung, …) wird als schlecht oder gar verwerflich anerkannt – Angst und **genug Einwände**, das bestehende Regelwerk nicht verändern zu wollen

3. **Anerkennung**, des persönlichen Bezugs – aber … (heute)

Änderungsbedarf wird gesehen – aber: es gibt ausreichend Gründe, warum **kein Handeln möglich** ist (Zusatzkosten, Gefahr für Arbeitsplätze, …) – Teile der Bevölkerung fangen an, alte Praktiken zu verachten und neue Möglichkeiten aufzuzeigen

4. **Handeln** - kulturelle, institutionelle, ökonomische u. technologische Umsetzung

Erst jetzt: komplette evolutionäre Wandlung (mehrere Jahre) – Träger des alten Normensystems verlieren ihre zentrale Stellung – neue Regelwerke entstehen, die das neue Verhalten und Gefühlsmuster unterstützen.

5. **Im Rückblick**: Unverständnis für die alte Praxis

Was haben wir da nur gedacht? Wie konnten wir das all die Jahre tun?





Corona & Klima: In der Corona-Krise wurde so entschlossen gehandelt, wie noch nie! Warum ist das nicht auch in der Klimakrise möglich?

Beitrag von Vivian Dittmar:

Seit Jahrzehnten ein kollektives Scheitern: Ein Klimaabkommen nach dem anderen – mühsam erkämpft – erweist sich als wirkungslos und damit bedeutungslos. Diejenigen, denen das Ausmass der Katastrophe, auf die wir uns mit der Erderhitzung zubewegen, klar war, verzweifeln an der stoischen Gleichgültigkeit, mit der alles einfach weiter seinen Gang geht.

Und dann **Corona**: Innerhalb von wenigen Wochen kommen weite Teile der gigantischen Maschinerie zum Stillstand. Ohne Rücksicht auf wirtschaftliche Verluste oder persönliche Befindlichkeiten, koste es was es wolle, werden **drastische und einschneidende Massnahmen ergriffen, wie keiner von uns sie je erlebt hat.**

Schon bald werden Stimmen laut, die sich zurecht fragen: **Warum stecken wir bei der einen Bedrohung den Kopf jahrzehntelang in den Sand, während bei der anderen keine Anstrengung zu viel ist?**

Ein Teil der Antwort: **die Bedrohung durch die Klima-Krise ist für viele Menschen sehr abstrakt und daher nicht greifbar**. Genau hier kann Corona uns helfen, denn in mancher Hinsicht ist diese Krise ein kleineres Modell der viel grösseren ökologischen Krise, auf die wir seit Jahrzehnten ungebremst zusteuern.

Die 8 Parallelen im Überblick:

1. Die **Kipp-Punkte**: Wie bei Corona, so ist es auch beim Klima: Wenn wir die Auswirkungen spüren, könnte es für wirksame Massnahmen zu spät sein.
2. Unsere **Intuition versagt**, weil wir uns angesichts der Grösse der Herausforderungen nicht auf unser Erfahrungswissen verlassen können.
3. **Gleichgültigkeit** für das, was danach kommt: In der Klimakrise sind es die Älteren, in der Corona-Krise die Jüngeren, die keine Einsicht haben.
4. Beide Krisen sind nur durch **Kooperation** und **Solidarität** zu meistern.
5. Die **Ungewissheit ist gross** und wir tun uns schwer, unser Nicht-Wissen einzugestehen. Dabei wäre genau das hilfreich.
6. Die **Einschätzung, was systemrelevant ist, ändert sich radikal.** Heute sind es Pflegekräfte, Polizisten, Kassiererinnen im Supermarkt. Die Klimakrise fordert uns noch mehr, zu erkennen wie verbunden wir miteinander sind.
7. Was ist wirklich wichtig? Corona zeigt uns, dass **Menschlichkeit vor wirtschaftlichen Interessen geht**.
8. Die Interessen des Einzelnen und der Gesellschaft verschieben sich zugunsten des **Gemeinwohls**. Wir akzeptieren **Einschränkungen zum Wohle von allen**. Das sollten wir auch in der Klima-Krise tun.

Quelle: https://ethik-heute.org/zwei-krisen-acht-parallelen

Wir fokussieren uns in Veränderungs-Prozessen zu stark auf die Sachebene und vernachlässigen die «psychosoziale» Ebene und die «VUKA» -Welt.

Menschen sehnen sich nach Sicherheit und Orientierung und haben Ängste vor wesentlichen Veränderungen. Die Sachebene wird von der psychosozialen Ebene stark beeinflusst.



«VUKA»
In der heutigen Geschäftswelt haben Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Konflikte/Spannungen enorm zugenommen. Es gibt kaum mehr **festen Regeln, keine Gewissheiten und klar zu erkennenden Zusammenhänge**. Das gilt auch für die Auswirkungen und Reaktionen auf die Klimakrise. Wir fühlen uns „ohnmächtig“ und „überfordert“.

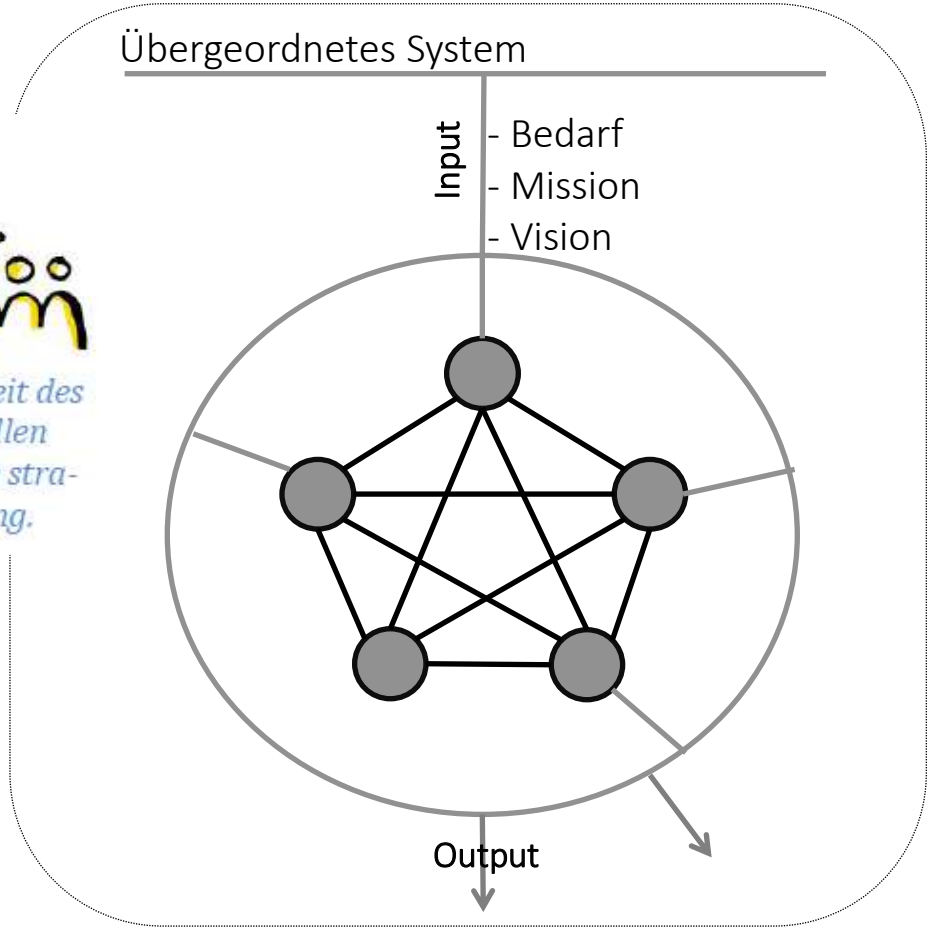


Quelle: Sutrich Organisationsberatung und www.britta-schaefer.com/reselienz

Die Anbindung an ein übergeordnetes System unterstützt die SINN-Ausrichtung und die emotionale Bindung.



Kollektive Klarheit des Zwecks herzustellen ist die wichtigste strategische Handlung.

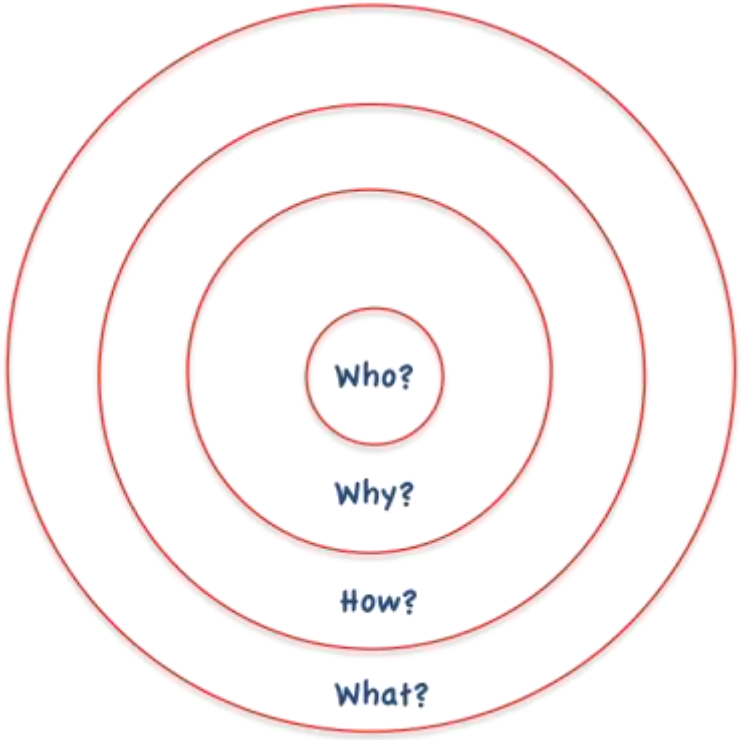


(1) **Mission** – Unternehmensauftrag – einen wichtigen Beitrag leisten!
- bietet Sinn
- ist qualitativ
- schafft Nutzen
- zeigt den geleisteten Beitrag

(2) **Vision** – begeistertes Bild der Zukunft!
- gibt Kraft
- ist emotional
- ist qualitativ
- ist eine Vorstellung des Wunschbildes

(3) **Werte** – den richtigen Weg gehen!
- enthalten Überzeugungen
- sind wert- und handlungsorientiert
- grundlegend für das Verhalten

Wichtige Rollen / Fragen-Klärung bei Veränderungen – z.B. Bewältigung der planetaren Krise.



Who? Wer sind wir? Wer will etwas verändern/bewirken? Könnte das noch jemand anders? Wer ist davon betroffen?

Die kleine Gruppe der Menschen, die die Gefahren akzeptiert und Initiative ergreift.

Why? Warum machen wir das? Was ist das Ziel? Was wollen wir damit erreichen? Was würde es unnötig machen?

Zukünftigen Generationen und Lebewesen ein würdiges Leben zu ermöglichen.

How? Wie können wir das Ziel erreichen? Welche anderen Möglichkeiten gibt es? Wie können wir gehindert werden, Erfolg zu haben?

Narrativ «lebenswürdiges Wirtschaften», Ausstieg aus fossilen Brennstoffen, weniger tierische Ernährung, Umsetzung Konzepte der Gemeinwohl- und Donut-Ökonomie

What? Was können wir erreichen (Auswirkungen)? Was sind die wichtigsten Hebel und Funktionen dafür?

Schnelle und drastische CO_2-Reduktion, Erhalt der Ökosystemdienstleistungen, Bewusstseinsveränderung bei uns Menschen

8 notwendige Schritte/Phasen zum Meistern von Veränderungen! Für Unternehmen entwickelt und auf Gesellschaft/Staaten/Welt zu adaptieren.



Herausforderung: Der Eisberg schmilzt – aber keiner will es erkennen

Vorbereitungen treffen → **Entscheidungen fällen** → **Aktives Umsetzen** → **Nachhaltigkeit sichern**

1. Wecken Sie das Gefühl der **Dringlichkeit**
2. Stellen Sie ein Leitungs-Team zu-sammen
3. Entwickeln Sie eine **Zielvor-stellung** und eine **Strategie** für die Veränderung
4. Werben Sie um Verständ-nis und Akzeptanz
5. Sichern Sie anderen Handlungs-freiräume
6. Sorgen Sie für kurz-fristige Erfolge
7. Lassen Sie nicht nach!
8. Ent-wickeln Sie eine **neue Kultur**

Installieren Sie eine Veränderungs-Scorecard

Wo stehen wir in dem Veränderungsprozess? Worauf müssen wir die Aufmerksamkeit noch lenken?

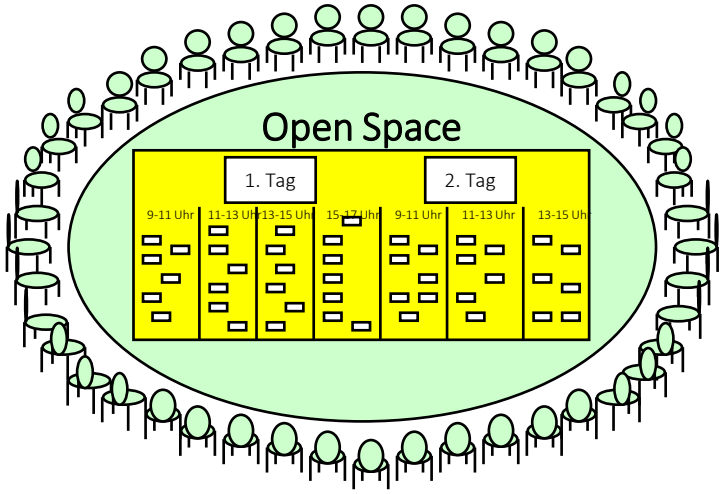
Veränderung in grösseren Organisationen laufen weder geradlinig, noch an allen Stellen im gleichen Tempo.

Quelle: www.das-pinguin-prinzip.de

Bottom-up und Ermächtigung: Gruppendynamische und partizipative Kommunikations-Formate für die Beteiligten.

Fakt: **Vorträge** sind gut und liefern viele Fakten – trotzdem werden die vermittelten Informationen kaum wahrgenommen und bewirken bei den Teilnehmern keine Veränderung und geringes Neu-/Umdenken.

Lösungsansatz: durch gruppendynamische Formate werden Teilnehmer eingeladen, gelieferte Informationen (Vorträge, Skripten, …) wirklich aufzunehmen und sie im Dialog mit anderen für sich selbst zu transformieren.









Widerstände und Verhinderer bei grundlegenden Veränderungen.

1. Resignation: „Bringt doch nichts!“
Verbraucher als Einzelner sieht in seiner Kaufentscheidung und deren Auswirkungen, insbesondere in Bezug auf soziale und ökologische Aspekte, eine zu geringe Effektivität.





2. Opportunismus: „Ich bin doch nicht der Dumme!“
Komplexität: Auseinandersetzung mit sozialen und ökologischen Aspekten von Produkten, Inhalten von Labeln, über die gekaufte Menge nachdenken...

3. Eigennutzen: „Was habe ich davon?“
Dilemma-Situation: Verbraucher, die nicht nachhaltig konsumieren, können die Umwelt im selben Masse nutzen wie Verbraucher, die sich nachhaltig verhalten.



4. Kognitive Dissonanz
Scheitern an den eigenen Ansprüchen – trotz guter Vorsätze

Weniger Fleisch, weniger Schokolade, Alkohol reduzieren, 3x die Woche joggen, nicht mehr fliegen ,... - verachtenswert fühlen wir uns – der innere Richter ist sowieso der strengste, also fangen wir an, uns für unsere Selbstachtung die Dinge schön zu reden: es wird schon nicht so schlimm kommen, die anderen machen ja auch noch nichts, ist das wirklich erwiesen mit dem menschengemachten Klimawandel, ...

Begünstigende Voraussetzungen für Veränderungen.

1



Existenzbedrohende Krisen

2

Chaos und Überforderung



3

Emotionale Betroffenheit



und forcierende Bewegungen

4

Überzeugende Vorbilder und «Leuchttürme»



+ ausreichend «Veränderungs-Willige»

Aber (was wir berücksichtigen sollten):

(5) **Angst** (vor Veränderung) – das heute kennen wir – das morgen nicht (Unsicherheit).

(6) Die ernsthafte Bedrohung scheint **jetzt**, d.h. präsent sein zu müssen (Bsp. Covid).

(7) Bsp. Erkrankungen und körperliche + mentale Beschwerden: Gefahr des **Rückfallens** in alte Muster, wenn es nicht mehr weh tut bzw. wir wieder gesund sind.

(8) «**Gruppendruck**» und harte **Vorschriften** bis Verbote scheinen am effektivsten zu sein.

(9) Glaubwürdige **Kommunikation** & **Aufklärung** zur Neujustierung unserer Glaubenssätze sind ein «muss»

(10) Das erfordert die **Bedürfnisse** und **Ängste** der Beteiligten zu ermitteln und gezielt zu adressieren.

The Apprentice - The Trump Story. Warum Trump in den USA so viel Erfolg hat und das strategische (unethische) Vorgehen von «Populisten».

Konzept: Was zieht die Menschen an? Sein Winner- bzw. Killer-Gen. Er strahlt Erfolg aus, Erfolg um jeden Preis, der amerikanische Traum.

Trumps Vorgehen und seine Grundsätze:

(1) Gewinnen, Angreifen, Angreifen, Angreifen, … sowie Sichtbarkeit und «Macht» durch grosse Projekte und Ambitionen.

(2) Der Erfolg rechtfertigt jedes Mittel – auch Lügen, Fake News, Korruption und Erpressung. Ethik hat keine Bedeutung für Trump. Jedes Mittel ist ihm recht, das ihn zum Ziel, d.h. zum Gewinnen führen kann.

(3) Missstände anprangern, Schuldige ausschauen bzw. verurteilen und einfache Lösungen versprechen.

(4) Alle Vorwürfe über unrechtmässiges Verhalten von Trump und seine Unterstützer bestreiten und die Gegner selbst direkt angreifen.

(5) Niederlagen nicht eingestehen und alles als Erfolg auslegen – inkl. Niederlagen als Erfolg umdeuten.

(6) Ausgeprägtes Nationalbewusstsein – make America great again –- für sich und seine Zwecke nutzen.





Link: https://www.youtube.com/watch?v=0tXEN0WNJUg

Kommentar https://www.tagesanzeiger.ch/the-apprentice-filmkritik-zu-trump-film-von-ali-abbasi-908174453409

Warum funktioniert das?

Viele Menschen in den USA (und weltweit)

- sehnen sich nach Erfolg und gesehen zu werden. Sie möchten zu den «Gewinnern» gehören.
- Die Menschen kennen zwar die Herausforderungen, fühlen sich damit aber deutlich «überfordert», suchen Schuldige und sehnen sich nach einfachen Lösungen.
- Die USA werden nach Ansicht vieler US-Bürger von Dritten ausgenutzt und ihre Leistungen werden zu wenig wertgeschätzt.

9. Webinar: «Wesentliche Veränderungs-Prozesse erfolgreich gestalten» - 30. Juni 2026, 18.00 bis 19.15 Uhr (75 Min.)

AGENDA

10 Min.	Der Klimawandel und die planetare Krise: warum wir nicht ins Handeln kommen
10 Min.	Was wir bei wesentlichen Veränderungs-Prozessen zu bedenken haben und wie wir konkrete Hilfestellungen geben können?
10 Min.	Transformatives Lernen und die Ebenen des Wandels
10 Min.	Es gilt unsere bestehenden Leit- und Glaubenssätze grundlegend zu überdenken und von der Natur zu lernen
30 Min.	*Gruppenaufgabe (Kleingruppen)*
5 Min.	*Reflexion im Plenum*



Transformatives Lernen (TL) - Sechs Phasen des Transformativen Lernprozesses nach Hunziker & Hofstetter (2021)



Abbildung Angela Gentsch, Masterthesis «Erfolgsfaktoren für Transformatives Lernen im Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)», 2025

Drei-Ebenen-Modell des systemischen Wandels.



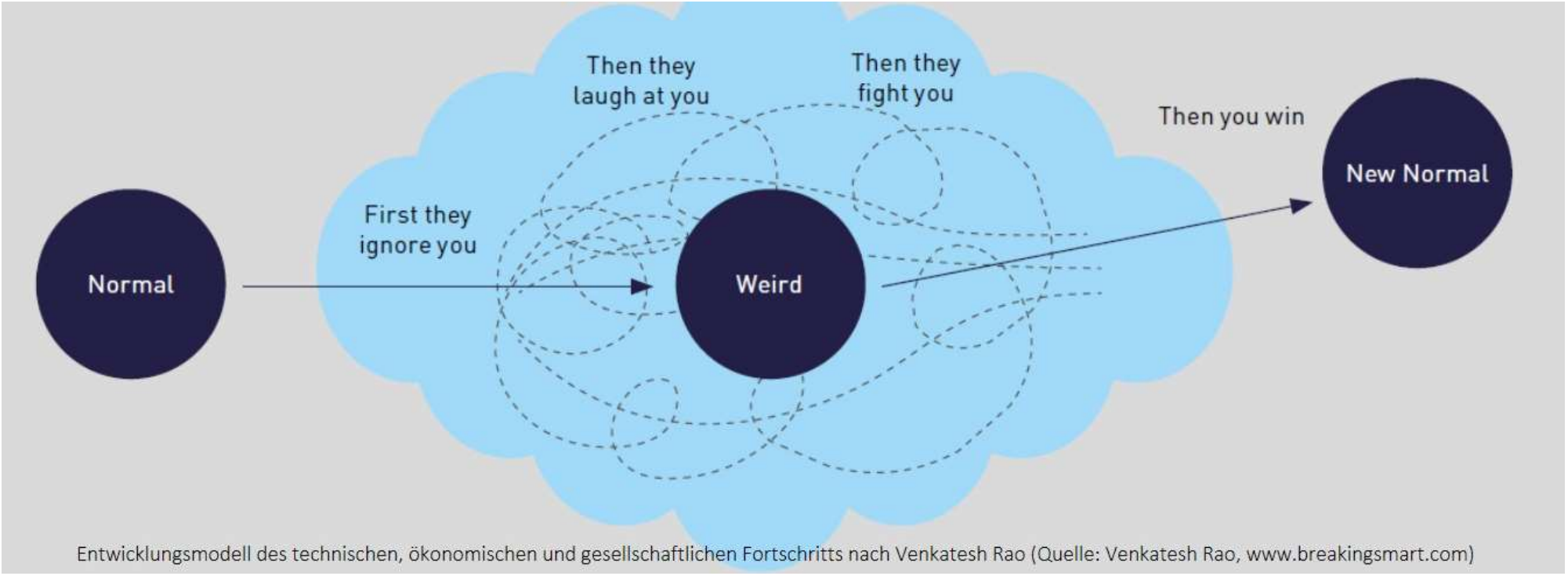
Quelle: Darstellung GermanWatch, basierend auf Krause, Kirch und Narberhaus, 2015

ECOnGOOD ist Teil der riesigen sozial-ökologischen Transformation (Wirtschaft & Gesellschaft), die zunächst auf Widerstände im «Mainstream» stösst.

2010 → 2035

GEMEINWOHL ÖKONOMIE Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft

ECO n GOOD



Entwicklungsmodell des technischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Fortschritts nach Venkatesh Rao (Quelle: Venkatesh Rao, www.breakingsmart.com)

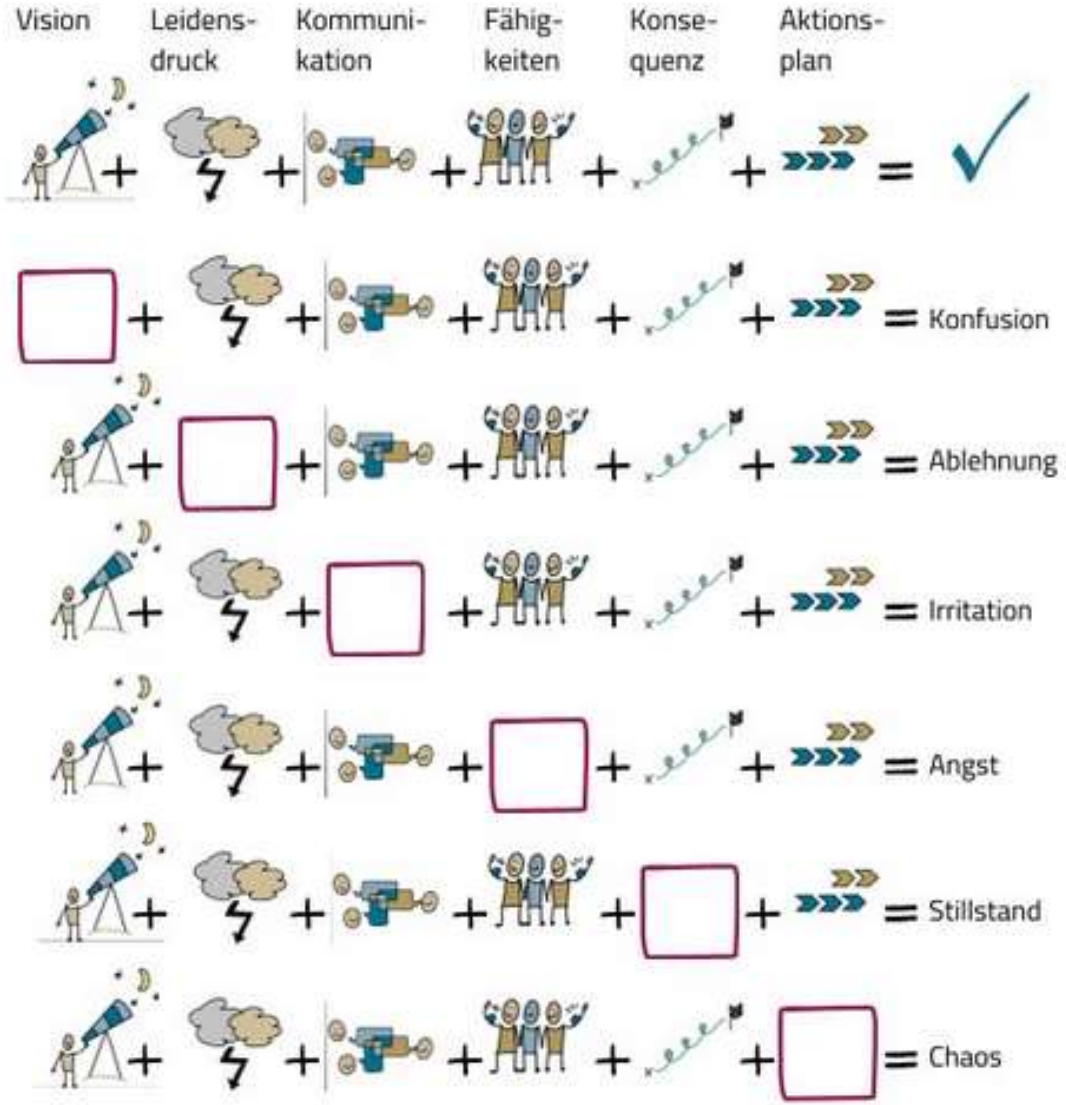
Quelle: Verena Berger ZHAW IUNR, 2019 unter Verweis auf Bonini & Oppenheim (2008)

Berkana's Theory of Change (Two-Loop-Model). Es bedarf vieler «Brücken-bauer*innen» für das aufkommende System und mutige «Pioniere».



Quelle: Darstellung GermanWatch, basierend auf der Theory of Change des Berkana Institutes sowie einer grafischen Überarbeitung von Eva Schmid

Wie Change (nicht) gelingt.



Quelle: https://www.linkedin.com/posts/nakt-alias_change-impulse-best-of-2025-teil-1-activity-7357349082417233921-TpFI/?utm_medium=ios_app&rcm=ACoAAA_1MbABVvMa4kpMVruCcjLCJSfGenZZ3v8&utm_source=screenshot_social_share&utm_campaign=mail

9. Webinar: «Wesentliche Veränderungs-Prozesse erfolgreich gestalten» - 30. Juni 2026, 18.00 bis 19.15 Uhr (75 Min.)

AGENDA

10 Min.	Der Klimawandel und die planetare Krise: warum wir nicht ins Handeln kommen
10 Min.	Was wir bei wesentlichen Veränderungs-Prozessen zu bedenken haben und wie wir konkrete Hilfestellungen geben können?
10 Min.	Transformatives Lernen und die Ebenen des Wandels
10 Min.	Es gilt unsere bestehenden Leit- und Glaubenssätze grundlegend zu überdenken und von der Natur zu lernen
30 Min.	*Gruppenaufgabe (Kleingruppen)*
5 Min.	*Reflexion im Plenum*



Die rote Wirtschaft ist das heute dominierende Wirtschaftssystem - Glaube an unbeschränkte Ressourcen und weiteres Wachstum.

Die rote Wirtschaft
(Old Economy)



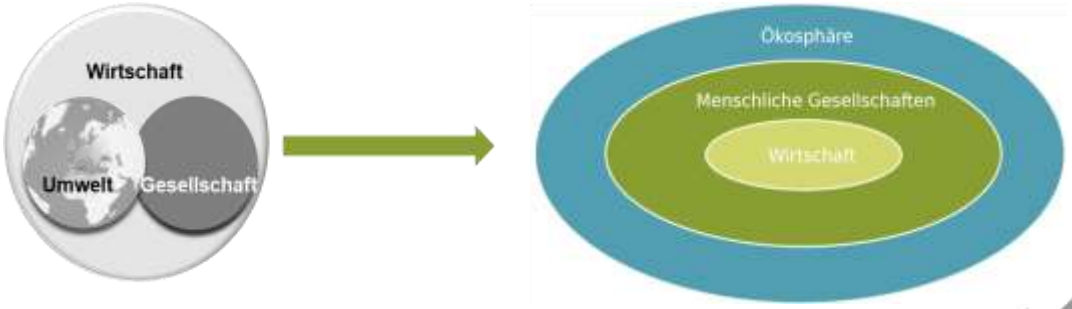
Rot steht hier für Geschwindigkeit, Leidenschaft, Intensität, Aggressivität und den Kampf ums Überleben. «Fressen» oder «Gefressen werden». …

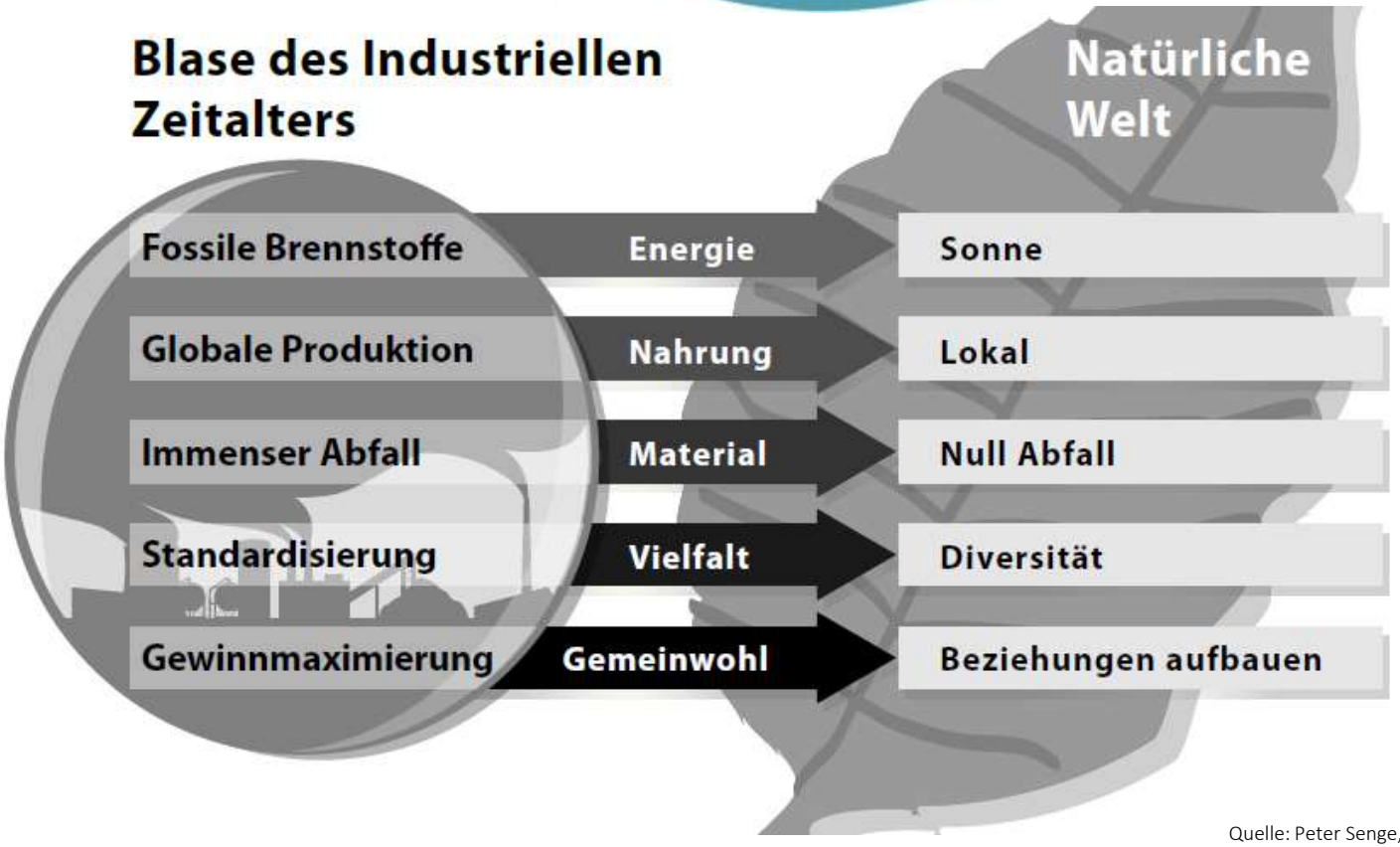
Kernannahmen:

(1) Mehr ist besser & immer schneller
(2) Geld = Erfolg
(3) «Geiz ist geil» & billige Produkte/DL
(4) Der Markt regelt sich von selbst
(5) Konsum macht glücklich
(6) Mein Wert bemisst sich nach meinem Erfolg
(7) Sich um das Gemeinwesen/-wohl zu kümmern ist Aufgabe der Politik, nicht der Wirtschaft
(8) Der Job zeigt den Wert einer Person
(9) Konkurrenz ist ein Naturgesetz
(10) Menschen brauchen Konkurrenz als Motivator
(11) Mit sozialen Projekten darf man kein Geld verdienen
(12) Alles und jeder ist käuflich
(13) Umweltbelastungen haben (fast) keinen Preis

Quelle: Sustainable Companies – Wie Sie den Aufbruch zum Unternehmen der Zukunft wirksam gestalten, E. Oberleiter, H.U. Streit, G. Reifer, Terra Institute, 2016

Es gilt sich aus der Blase des industriellen Zeitalters zu lösen und in Anlehnung an die Gesetze und Beziehungen der Natur neu zu handeln.

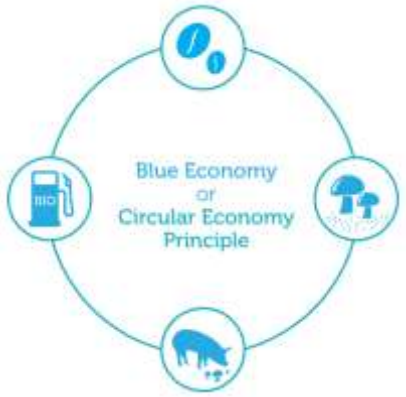




Quelle: Peter Senge, Die notwendige Revolution, 2011

Die „blaue“ Wirtschaft baut auf Naturgesetzen auf und löst die Blase auf? Nein – aber ein Ansatz in die richtige Richtung.

Die **Blue-Economy**



Blau steht für neue ganzheitliche Zielvorgaben, positiven Impact auf Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft, Leuchtturm-Unternehmen und Selbsttranszendenz …

Kernannahmen:

(1) Kreislaufwirtschaft: der Müll des einen ist der Rohstoff des anderen
(2) Kooperation als Schlüssel zum Erfolg
(3) Übertragbarkeit der Arbeitsweise und Grundsätze der Natur auf die Wirtschaft
(4) Alles verändert sich ständig (*im Fluss*)
(5) Diversifikation erhöht die Stabilität
(6) Die Kräfte der Natur sind günstiger und effizienter

Grundprinzipien:

(1) Kreisläufe
(2) Unternehmerische Verantwortung (Internalisierung von Kosten)
(3) Achtsamkeit, Sinn, Werte und Nachhaltigkeit in allen Bereichen – ganzheitlich
(4) Kooperation und Vernetzung
(5) Transparenz und Diversität
(6) Menschliche Beziehungen gelingen lassen

Quelle: Sustainable Companies – Wie Sie den Aufbruch zum Unternehmen der Zukunft wirksam gestalten, E. Oberleiter, H.U. Streit, G. Reifer, Terra Institute, 2016

Best Practice für die Umsetzung – Kinofilm „Tomorrow“



Bedenke: «Sustainable» reicht nicht aus – wir brauchen eine regenerative Wirtschaftsweise. Aktuell sind wir noch nicht einmal bei «Green».





Heute (2026)

2040

Gestaltung Lebender Systeme
Effektiv - das Richtige tun
Lebende, ganzheitliche Systeme
In Mustern Denken
Qualitativer Fokus

Regenerative Entwicklung 2100

Nachhaltige Entwicklung

Aufbrauchen von fossilen Energie Speichern

Degenerative Entwicklung

Nutzung von erneuerbaren Energie Flüssen

Gestaltung Technischer Systeme
Effizient - Dinge richtig tun
Technische, maschinelle Systeme
Fragmentiertes Denken
Quantitativer Fokus

- ✓ Dynamische Gleichgewichte in der Natur fördern – Land und Wasser.
- ✓ Wir Menschen sehen uns nicht mehr als getrennt von der Natur an.
- ✓ Permakultur: Pflanzen, Orte, Böden, Insekten und Tiere bilden intensive Beziehungsgeflechte

konventionell (im Ramen des Legalen)
grün (relative Verbesserung)
nachhaltig (Neutral)
restaurativ (Menschen gestalten die Natur)
regenerativ (Menschen gestalten als Natur)

Degenerative Kulturen

Regenerative Kulturen

Quelle: Daniel Christian Wahl, forum ö, 28. Okt. 2020,
Prof. Markus Zemp HSLU, 2024



Positive Leitsätze für eine enkeltaugliche Lebensweise und verantwortungsbewusstes Wirtschaften.

Teil 1: 1-6 von 13

(1) «**Sei du die Veränderung, die du in der Welt sehen möchtest**» - tun, d.h. Handeln ist wirksamer als nur zu reden.

(2) «**Die Lebensgrundlage künftiger Generationen ist zu sichern**» - ohne die Sicherung der Lebensgrundlage wirkt Wirtschaften zerstörerisch. Deshalb sind mir Klimaschutz, CO_2-Reduktion und Nachhaltigkeit wichtig. Ich leiste meinen eigenen Beitrag und überzeuge meine Mitmenschen.

(3) «**Genug ist besser als zu viel**» - Besser statt mehr: Nicht mehr, sondern weniger ist mein Credo, was zu einem «besser», zu einer höheren Lebensqualität führt. Genügsamkeit ist meine neue Lebenseinstellung. Weniger kann mehr sein.

(4) «**Sharing is caring**» - beim Einkauf/Konsum und Verkauf achte ich auf Ressourcenschonung, Qualität, CO_2-Belastung und mögliche Abfall-belastungen. Gebrauchte und reparierte Produkte sowie Miete und Sharing finde ich gut und biete meine Güter der Sharing-Community an.

(5) «**Was nicht scheint, weht oder fliesst, kommt nicht in meine Steckdose**» - Erneuerbare Energien - Sonne, Wind, Wasser, … - unterstütze ich und bin ein Vorbild. Ich stelle persönlich um und fordere den Ausstieg aus den fossilen Brennstoffen (Kohle, Benzin, Diesel und Erdgas) bis 2030.

(6) «**Zeit haben für mich und andere**» - Ich möchte ein glückliches und zufriedenes Leben führen. Dafür orientiere ich mich an positiven Werten. Als Mensch brauche ich die Anbindung an andere Menschen und ich leiste gern meinen Beitrag für das Gemeinwesen. Zeit- und Beziehungs-Reichtum sind mir wichtig!

Quelle: Positionspapier „Verantwortungsbewusstes Wirtschaften im 21. Jahrhundert“ – 2. Teil S. 8



Positive Leitsätze für eine enkeltaugliche Lebensweise und verantwortungsbewusstes Wirtschaften.

Teil 2: 7-13 von 13

(7) «**Das beste Fleisch ist Fruchtfleisch**», «**Tiere mögen und Besseres essen**» und «**Weltfrieden** beginnt in der Küche» - Tierwohl und ethische Tierhaltung sind mir sehr wichtig. Weniger Tierprodukte essen ist gesund. Ich bin bereit, faire Preise für gute Qualität zu zahlen.

(8) «**Mit Bio-Standards zu mehr Lebenskraft**» - wir brauchen eine Landwirtschaft, die sich stärker an den Gesetzen und Kreisläufen der Natur orientiert und die Biodiversität fördert.

9) «**Life is fair if you are**» - Fairness und Transparenz praktiziere ich & erwarte es von anderen.

(10) «**Enjoy don't destroy**» - immer höher, schneller und besser erzeugt unnötigen Stress! Ich lebe achtsam und geniesse das Leben.

(11) «**Nicht alles was möglich ist, ist sinnvoll**». Es muss nicht immer neu und das Neueste sein.

(12) «**Ein sinn-voller Job ist wichtig**» - ich möchte weniger und selbstbestimmter schaffen. Mit einem Grundeinkommen und der richtigen Work-Life-Balance wird das gelingen.

(13) «**Machen ist krasser als Wollen**» bis «**Nicht Wollen - und das mit ganzem Herzen**» - wir handeln bereits und bewirken Transformation – u.a. unter den Prämissen «Weniger ist mehr» und gute Lebensqualität für alle.

Quelle: Positionspapier „Verantwortungsbewusstes Wirtschaften im 21. Jahrhundert" – 2. Teil S. 8

Veränderung beginnt selten mit vollständiger Zustimmung. Sie beginnt mit ausreichender Orientierung, klarer Führung und einem fairen Weg, auf dem Menschen anschliessen können.



Quelle: https://www.linkedin.com/posts/prof-dr-ing-erich-dr%C3%A4ger-a3177178_faeshrung-changemanagement-organisationsentwicklung-share-7474844682896769024-R1KC/?utm_source=screenshot_social_share&utm_medium=ios_app&rcm=ACoAAA_1MbABVvMa4kpMVruCcjLCJSfGenZZ3v8

9. Webinar: «Wesentliche Veränderungs-Prozesse erfolgreich gestalten» - 30. Juni 2026, 18.00 bis 19.15 Uhr (75 Min.)

AGENDA

10 Min.	Der Klimawandel und die planetare Krise: warum wir nicht ins Handeln kommen
10 Min.	Was wir bei wesentlichen Veränderungs-Prozessen zu bedenken haben und wie wir konkrete Hilfestellungen geben können?
10 Min.	Transformatives Lernen und die Ebenen des Wandels
10 Min.	Es gilt unsere bestehenden Leit- und Glaubenssätze grundlegend zu überdenken und von der Natur zu lernen
30 Min.	*Gruppenaufgabe (Kleingruppen)*
5 Min.	*Reflexion im Plenum*



Austausch in Kleingruppen – Gruppenarbeit (30 Min.) + Reflexion (15 Min.).

Hinweise für den Gruppenaustausch:

- Bitte die Regeln des «Dialogs» beachten: sich kurz fassen - aktiv zuhören - auf Bewerten/ Beurteilen verzichten - jeden zu Wort kommen lassen - keine Zwiegespräche - lösungsorientiert vorgehen - ...
- Evtl. eine/n Moderator*in bestimmen (Gesprächsleitung)
- Eine/r sollte auf die Zeit achten. Sie haben 30 Min. für Ihren Dialog/Austausch.
- Haben Sie Freude am Dialog und dem Gruppenaustausch
- Bitte das google.doc kreativ für die Notizen nutzen

Fragen

(1) Welche Faktoren hindern uns als Menschen und Gesellschaft, angemessen auf den Klimawandel zu reagieren?

(2) Die Covid-Krise hat uns gezeigt, dass einschneidende Massnahmen von der Gesellschaft akzeptiert und von Regierungen umgesetzt werden können. Was können wir aus der Covid-Krise konkret für die Klimakrise lernen?

(3) Wie können wir stärkere (emotionale) Betroffenheit bei den Menschen erzeugen? Welche Massnahmen sind dafür geeignet?

(4) Wie können wir erreichen, dass Menschen sich in der Klimakrise zum konkreten Handeln bekennen und ihre «Überforderung» und «Ohnmacht» überwinden?

Zum Nacharbeiten und Vertiefen: Modul 19 im BNE-Portal www.bildung-fuer-morgen.ch

Bildung für morgen.ch

HOME BNE ANG

Veränderungs-Prozesse erfolgreich planen und gestalten

Kern-Lerninhalt | Modul 18



Dynamik und Gestaltung wichtiger **Veränderungs-Prozesse** – am Beispiel ökologische und soziale Nachhaltigkeit in Unternehmen zu verankern.

Mit rationaler Beweisführung und Belehrungen sind Veränderungen selten zu erreichen. Das Beharrungsvermögen und die Überforderung der Menschen bei wichtigen Veränderungs-Prozessen ist viel grösser als wir denken. Und dann kommt noch unsere kognitive Dissonanz hinzu - wir würden gern, aber …

Format des Kernlerninhalts: Blended Learning 2 Std. (90 Min. Effektivzeit / 2x 20 Min. Input/Vortrag + 2x 25 Min. Gruppenarbeit mit Reflexion)

20 bis max. 36 Teilnehmer:innen

Zielkompetenzen:

- Erkennen, dass keine soziale Bewegung ihre Anhänger und Gegner durch «Belehrung» oder «Wissenschaftliche Beweisführung» überzeugt.
- Grundlegende Veränderungen – wie z.B. der Klimawandel und Biodiversitäts-Verluste greifen tief in

Link: https://bildung-fuer-morgen.ch/bildungsinhalt/veraenderungs-prozesse-erfolgreich-planen-und-gestalten/

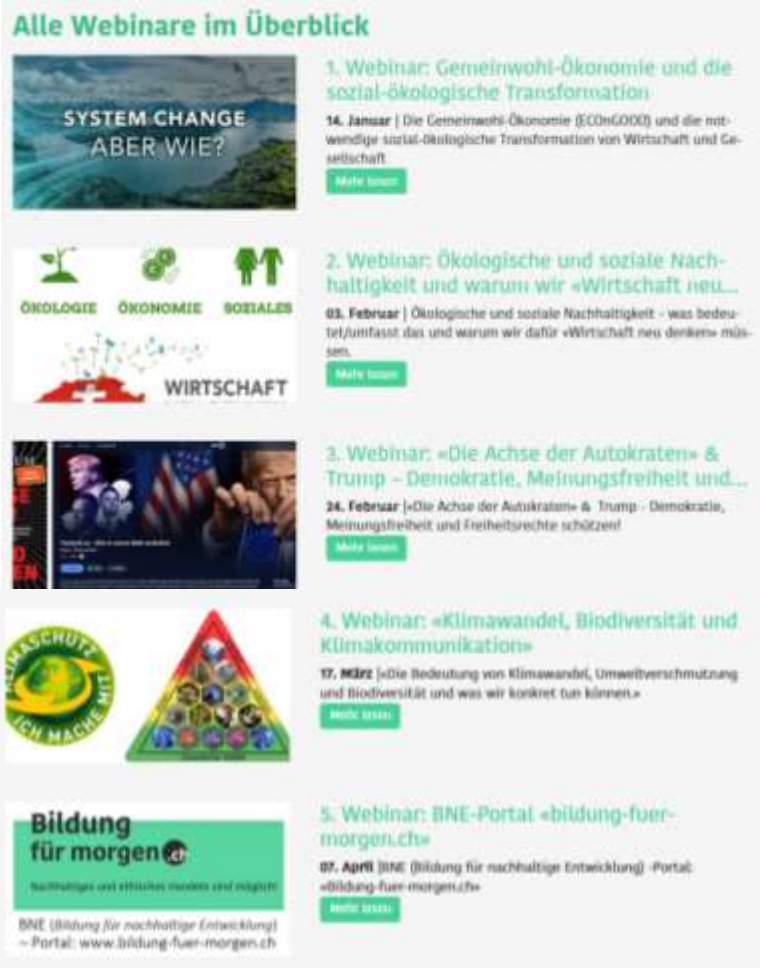


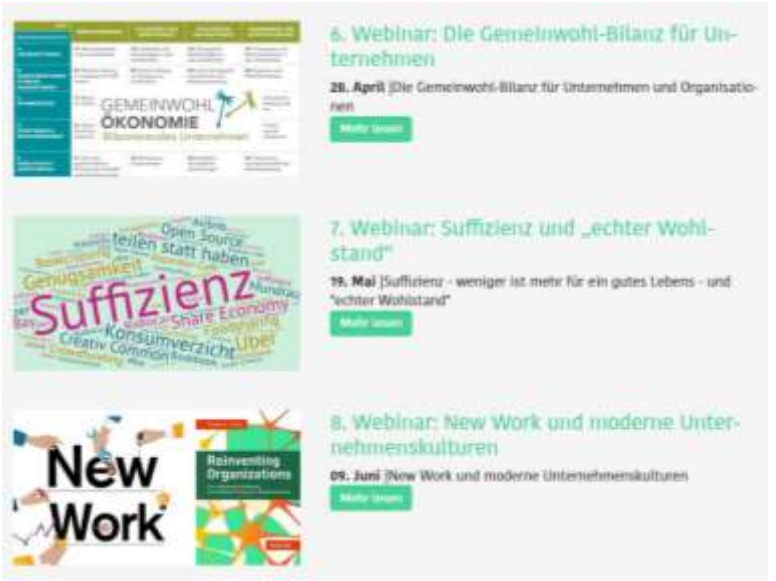




Webinar-Reihe 2026: «Wirtschaft neu denken» für Zukunftsfähigkeit, Nachhaltigkeit, Ethik und das Gemeinwohl.

Im 3 Wochen-Abstand – jeweils Dienstag um 18.00 Uhr bis 19.15 Uhr – 9 Termine in 2026 bis Ende Juni





Termine: 14.01.26 / 03.02.26 / 24.02.26 / 17.03.26 / 07.04.26 / 28.04.26 / 19.05.26 / 09.06.26 / **30.06.26**

Der nächste (letzte) Webinar-Termin:

Dienstag, 30. Juni 2026 (18.00 bis 19.15 Uhr): **Wesentliche Veränderungs-Prozesse erfolgreich gestalten**; Referent: Dr. Ralf Nacke



für Ihre Aufmerksamkeit



Bildung
für morgen.ch

Wirunternehmeneinebessere Welt.

Kurzvorstellung Dr. jur. Ralf Nacke, Berater, Referent & Dozent

- Dipl.-Volkswirt und Rechtsassessor, Dr. jur. (LMU München)
- begleitet wesentliche Change- und Transformations-Prozesse seit über 30 Jahren als Berater, Interimsmanager und Coach
- vormals tätig u.a. für Bain & Company als Strategieberater und für AlixPartners als Restrukturierungsberater/-Manager
- Senior-Berater und Partner bei der CMP AG, Hünenberg See (ZG)
- heutige Schwerpunkte: **Zukunftsfähigkeit, Sustainable Companies** und **Kultur-/Organisations-Entwicklung**
- **Moderator** für interaktive & gruppendynamische Workshops/ Events (World Café, Open Space, Zukunftskonferenz, Dynamic Facilitation, …)
- **Dozent** für **Zukunftsfähigkeit**, **Nachhaltigkeit** und «**Wirtschaft neu denken**» (Kalaidos, HSLU, ZHAW, …)
- seit 2012 engagiert in der **Gemeinwohl-Ökonomie**: Referent, zertifizierter Gemeinwohl-Berater + BNE-Portal www.bildung-fuer-morgen.ch
- verheiratet, 2 Kinder (31 und 30 Jahre), Schweizer und deutscher Staatsbürger, geb. 1957 in Kassel, seit 20 Jahren in der Schweiz
- TEDxLuzern | Ralf Nacke: Wie wäre es, wenn die Wirtschaft das Gemeinwohl zum Ziel hätte? www.youtube.com/watch?v=gE0OXtW54-4







CMP Competent Management Partners AG
Unternehmensberatung für Nachhaltigkeit, Zukunftsfähigkeit/Strategie, Veränderungs-Prozesse, Kultur-/Organisations-Entwicklung und Coaching
www.cmpartners.ch / r.nacke@cmpartners.ch
www.gwoe.ch / ralf.nacke@gwoe.ch
Tel. +41 41 7830275