



Positive soziale Kipppunkte in der Nachhaltigkeits- transformation

IMPRESSUM

Herausgeberin

WWF Deutschland (Stiftung bürgerlichen Rechts,
vertreten durch die Vorständin Meike Rothschild), Reinhardtstraße 18, D-10117 Berlin
Oktober 2025

Stand

Autor:innen

Dr. Franziska Gaupp und Prof. Dr. Stefanie Engel (Universität Osnabrück)

Redaktion

Thomas Köberich (WWF Deutschland)

Koordination

Moritz Spielberger (WWF Deutschland)

Kontakt

Moritz Spielberger, Moritz.Spielberger@wwf.de

Bildredaktion

Claudia Nir (WWF Deutschland)

Lektorat

Wissenschaftslektorat Zimmermann

Gestaltung

Epoq Studio | epoqstudio.com

Bildnachweise

Cover: WWF (AI); S. 2/3: Nuture/iStock/Getty Images; S. 4: Kathrin Tschirner/WWF; S. 5: Giorgio Pasini/iStock/Getty Images; S. 6: Travel Wild/iStock/Getty Images; S. 8: Dylan Ferreira/Unsplash; S. 9: Sven Huls/Unsplash; S. 10: iStock/Getty Images; S. 11: David Mendes/Unsplash; S. 12: Huangyifei/iStock/Getty Images; S. 13: Mike Kiev/iStock/Getty Images; S. 15: Kayla Watson/Pexels; S. 18: Patrick Perkins/Unsplash; S. 19: Claudi Nir/WWF; S. 20: Nikolett Emmert/Unsplash; S. 22: Benjamin Davis/Unsplash; S. 23: Freeman56/iStock/Getty Images; S. 24: Ilya Mashov/Unsplash; S. 24: Tope. A Asokere/Unsplash; S. 30: Vivaan Trivedii/Unsplash; S. 31: Fauxels/Pexels; S. 32: Aniszewski/iStock/Getty Images; S. 34: Pixabay/Pexels; S. 37: İrfan Simsar/Unsplash





Inhaltsverzeichnis

VORWORT	4
---------	---

ABKÜRZUNGS- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS	5
---------------------------------------	---

ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	6
---	---

1. HINTERGRUND UND MOTIVATION	10
-------------------------------	----

2. METHODEN UND MODELLE	13
2.1 Das Positive-soziale-Kipppunkte-Framework	14
2.2 Visioning	15
2.3 Studien-Design	16

3. ERGEBNISSE	19
3.1 Visioning	20
3.2 Das Positive-soziale-Kipppunkte-Framework: Fallstudien	22
3.3 Durch qualitative Erhebung ermittelte Wirkung der Workshops	29

4. AUSBLICK AUF DIE WEITERE VERWENDUNG DER STUDIENERGEBNISSE	32
---	----

ANNEX 1: EMBODIMENT-INTERVENTION	35
----------------------------------	----

ANNEX 2: ANLEITUNG ZUR NUTZUNG DES POSITIVE-SOZIALE-KIPPPUNKTE-FRAMEWORKS	36
--	----

ENDNOTEN	38
----------	----

Vorwort



Silke Düwel-Rieth,
Bereichsleitung
Wirtschaft und Märkte



Moritz Spielberger,
Referent Behavioural Change &
Social Tipping Points

Liebe Leserinnen und Leser,

plötzliche, tiefgreifende Veränderungen hin zu mehr Nachhaltigkeit, Stabilität und Zukunftsfähigkeit sind möglich. Sie entstehen, wenn beispielsweise Innovationen zu Verschiebungen in Märkten führen oder in sozialen Systemen eine kritische Masse erreicht wird. Solche Momente bezeichnet die Wissenschaft als **positive soziale Kippunkte**. Sie schaffen neue Normen: in unserem Wirtschaften, in unserem Zusammenleben und in unserem Umgang mit Natur und Ressourcen.

In der aktuellen Lage von mehrfachen Krisen – unter anderem dem dramatischen Verlust von Natur und der fortschreitenden Erderhitzung – brauchen wir solche sozialen Kippunkte, um unsere bedrohte Lebensgrundlage zu retten. Wir stellen damit den Kippunkten unserer Ökosysteme – Schwellen, nach deren Überschreiten Veränderungen unumkehrbar und deren Folgen für Mensch und Natur verheerend sind – eine mögliche Lösung gegenüber.

Der WWF unterstützt Unternehmen seit Langem bei ihrer Nachhaltigkeitstransformation. Mit dem vorliegenden Bericht prüfen wir – gemeinsam mit Unternehmen –, ob positive soziale Kippunkte zu diesem Zweck aus der Wissenschaft in die wirtschaftliche Praxis überführt werden können.

Die Erfahrungen der beteiligten Unternehmen belegen: Wer mit dem Kippunkte-Ansatz arbeitet, gewinnt nicht nur strategischen Mehrwert, sondern auch neue Motivation und Teamgeist für den Wandel. Die Ergebnisse zeigen, wie Unternehmen solche positiven Kippunkte identifizieren und entsprechende Veränderungen gezielt anstoßen können.

Der WWF möchte gemeinsam mit Akteurinnen und Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft diese Chancen nutzen. Denn nur, wenn wir die Hebel für systemischen Wandel erkennen und bewegen, können wir die notwendige Transformation erreichen.



Abkürzungsverzeichnis

AC/DC	Alternating Current/Direct Current
BNE	Bildung für Nachhaltige Entwicklung
CNG	Compressed Natural Gas
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
KPI	Key Performance Indicator
LNG	Liquefied Natural Gas
NGO	Non-Governmental Organisation
PFAS	Per- and Polyfluoroalkyl Substances
PSKP	Positive Soziale Kippunkte
SDGs	Sustainable Development Goals
UN	United Nations

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Positive-soziale-Kippunkte-Framework. Adaptiert von: Smith et al. (2023). Section 4.2: Understanding and acting on positive tipping points. In: The Global Tipping Points Report 2023 ¹ .	14
Abbildung 2. Zusammenfassung und Synthese der Visionen in den fünf Organisationen. (Genannte Aspekte wurden in mindestens drei Organisationen genannt; hervorgehobene in allen fünf Organisationen.)	21
Abbildung 3. PSKP-Framework für Acker e.V. zum Thema Bildung für nachhaltige Entwicklung	25
Abbildung 4. PSKP-Framework für Noordtec zum Thema nachhaltige Innovationen	26
Abbildung 5. PSKP-Framework für Krones zum Thema nachhaltige Produktion	27
Abbildung 6. PSKP-Framework für Ludwig Weinrich zum Thema Nachhaltigkeit in allen Entscheidungsprozessen	28
Abbildung 7. Zusammenfassung der qualitativen Angaben bezogen auf die Veränderung durch den Workshop	29
Abbildung 8. Vorlage Positives-soziales-Kippunkte-Framework	36



Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

Positive soziale Kipppunkte (PSKP) bezeichnen Momente, in denen geringfügige Veränderungen in der Gesellschaft eine schnelle, tiefgreifende und sich selbst verstärkende Transformation auslösen – hin zu nachhaltigeren, klimafreundlicheren und gerechteren Verhaltensweisen, Normen oder Strukturen.

Einzelne Interventionen wie z. B. eine politische Maßnahme, technologische Innovationen oder kultureller Wandel können dazu führen, dass sich Einstellungen, Handlungen und Institutionen plötzlich in eine neue Richtung bewegen. Veränderungsprozesse in Kipppunkt-Dynamiken weisen vier allgemeine Merkmale auf:

- (i) Die zugrunde liegenden Systeme haben mehrere stabile Zustände, die gewechselt werden können;
- (ii) kleine Erschütterungen können schnellen, nicht linearen Wandel herbeiführen;
- (iii) dieser Wandel wird durch sich selbst verstärkende Rückkopplungen angetrieben;
- (iv) wenn das System in einen neuen Zustand gekippt ist, ist dieser meist irreversibel.

PSKP können als Hebel fungieren, mit denen große Veränderungen schneller und effektiver möglich werden – angesichts der Dringlichkeit der Klima- und Umweltkrise ist es von besonderer Bedeutung, dass sie helfen können, gesellschaftliche Blockaden zu überwinden und neue Dynamiken in Richtung Nachhaltigkeit in Gang zu setzen.

Ein Beispiel eines solchen Kipppunkts ist der Aufschwung erneuerbarer Energien. Durch die positive Rückkopplung zwischen Produktionskosten, die schneller als erwartet sanken, und steigender Nachfrage wurde ein Kipppunkt erreicht.^{1, 2} 2022 machten Erneuerbare global 92,5 Prozent der neu zu gebauten Stromkapazitäten aus, Solar- und Windenergie sind durchschnittlich 40 bis 50 Prozent günstiger als fossile Alternativen und die Investitionen in Erneuerbare sind doppelt so hoch wie diejenigen in Fossile.³ In der deutschen Gesellschaft zeigt sich der stattfindende Normwandel auch bei den Bürgerinnen und Bürgern, die seit 2023 mehrheitlich Ökostrom beziehen und immer mehr Photovoltaikanlagen an Privathaushalten anbringen (zwölf Prozent Wachstumsrate in 2023 mit steigender Tendenz⁴). Die gegenseitige Verstärkung von Innovation, Markthochlauf und Wandel der gesellschaftlichen Norm führt hier zu nachhaltiger Veränderung.

Der vorliegende Bericht hat zum Ziel zu untersuchen, wie Unternehmen und weitere Akteurinnen und Akteure der Nachhaltigkeitstransformation solche Kippprozesse verstehen und nutzen können, um ähnliche Potenziale in ihren Wirkungsfeldern freizusetzen.

Kleine Veränderungen können zu Kipppunkt-Dynamiken führen, die einen neuen, meist irreversiblen Systemzustand hervorbringen.

63 %
der Teilnehmenden gaben an,
dass sich ihr Verständnis vom
jeweiligen Kippunkte-Thema
verbessert habe.

Im Projekt „Positive soziale Kippunkte in der Nachhaltigkeitstransformation“ untersuchte ein Forschungsteam der Universität Osnabrück, gemeinsam mit einer Reihe Organisationen innerhalb Deutschlands, inwieweit PSKP als Framework für die Nachhaltigkeitstransformation von Organisationen genutzt werden können. In Workshops wurden Visionen für eine nachhaltige Zukunft entwickelt und anhand eines PSKP-Frameworks ermittelt, welche möglichen Handlungsoptionen bereitstehen und welchen Barrieren sie sich ausgesetzt sehen.

Insgesamt fanden fünf Workshops mit Organisationen aus verschiedenen Branchen statt. Vier davon werden in diesem Bericht im Detail erläutert. Die jeweiligen Kippunkte reichen thematisch von nachhaltiger Ernährung bis zu PFAS-/bleifreien Produkten, Innovationen im Bereich erneuerbarer Energie und der Verankerung von Nachhaltigkeit in allen Geschäftsprozessen bei der Schokoladenherstellung.



Die qualitative Analyse des Workshops brachte folgende **Erkenntnisse**:

- Das Konzept der PSKP eignet sich, um den Mitarbeitenden in Organisationen ihr Nachhaltigkeitsthema näherzubringen. 63 Prozent der Teilnehmenden gaben an, dass sich ihr Verständnis vom jeweiligen Kippunkte-Thema verbessert habe. Besonders hervorgehoben wurde ein besseres Verständnis der Komplexität und der Wichtigkeit des Themas. Dies schloss allerdings das Bewusstsein von Hürden und Blockaden auf dem Weg zu einer nachhaltigen Zukunft mit ein.
- Die Vision einer Nachhaltigkeitstransformation und dafür geeignete Ansätze wurden durch die Workshops für 64 Prozent der Teilnehmenden klarer. Besonders die eigene Rolle sowie blinde Flecken auf dem Weg zur Nachhaltigkeit wurden diesbezüglich genannt.
- Die Motivation von 59 Prozent der Mitarbeitenden bezüglich des Kippunkte-Themas wurde durch den Workshop verbessert. Die Teilnehmenden fühlten sich kreativ angeregt, inspirierter und überzeugter vom Thema. Andere gaben an, dass ihnen die hohen Ambitionen ihrer Organisation bezogen auf das Kippunkte-Thema deutlicher geworden seien.
- Die Teilnahme an den Workshops hatte einen positiven Einfluss auf das Kollegium. 66 Prozent der Teilnehmenden gaben an, durch den Workshop ihre Kolleginnen und Kollegen besser kennengelernt zu haben. Knapp die Hälfte davon beschrieb die durch den Workshop gewonnene



Einsicht, dass ihre Kolleginnen und Kollegen eine ähnliche Sicht wie sie selbst zum Kippunkte-Thema hätten.

Die partizipativen Workshops zu PSKP verstärkten bei der Hälfte der Teilnehmenden das Teamgefühl. Besonders das positive Gefühl, dass alle bezüglich des Kippunkte-Themas am selben Strang zögen, wurde hervorgehoben.



Daraus ergeben sich die folgenden
Handlungsempfehlungen:

PSKP eignen sich als Transformations-Framework für Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen und NGOs. Sie vergrößern das Wissen zu einem bestimmten Kippunkte-Thema und verbessern das Verständnis möglicher Handlungsoptionen und Barrieren.

Unternehmen und NGOs können durch thematische Workshops und partizipative Formate die Motivation von Mitarbeitenden verbessern, sich organisationsintern mit Nachhaltigkeitsthemen zu befassen.

Weitere Forschung bezüglich der längerfristigen Auswirkungen partizipativer Workshops zum Thema PSKP ist nötig, um die Langzeitwirkungen zu untersuchen.

1



Hintergrund und Motivation

Der Kipppunkt beschreibt den Moment, an dem eine kleine Veränderung schnellen, nicht linearen Wandel auslöst.

Im Pariser Abkommen von 2015 verpflichtete sich die Staatengemeinschaft gemeinsam, die globale Erwärmung auf 1,5° Celsius zu begrenzen. Konkrete Meilensteine wie die UN-Nachhaltigkeitsziele (SDGs) bieten eine Roadmap für eine nachhaltige Zukunft, doch hinsichtlich vieler dieser Ziele „sind wir weit von dem entfernt, wo wir sein müssten. Wir sind nicht auf Kurs“, so António Guterres, Generalsekretär der Vereinten Nationen⁵, obwohl eine Vielzahl von Möglichkeiten besteht, sich für eine gesellschaftliche Transformation hin zu einer nachhaltigen, kohlenstoffneutralen Zukunft zu engagieren – naheliegenderweise durch Klimaschutzmaßnahmen. Daneben können spezifische Interventionen zu einer schnellen und vorteilhaften sozialen Veränderung führen – durch einen „positiven sozialen Kipppunkt“.^{6, 7}

Der Begriff „sozialer Kipppunkt“ bezieht sich auf einen Moment, an dem eine geringfügige quantitative Veränderung eine schnelle, nicht lineare Veränderung auslöst, die durch sich selbst verstärkende positive Rückkopplungsmechanismen einen qualitativ anderen Zustand des sozialen Systems hervorruft.⁸ Bestimmte Maßnahmen (z. B. die Abschaffung von Subventionen für fossile Brennstoffe oder die Stärkung der Klimabildung) können positive soziale Kipodynamiken auslösen, das heißt z. B. eine weitreichende Verhaltensänderung, die sich schnell ausbreitet, soziale Normen verändert und Wissen, Technologieakzeptanz sowie Organisationsstrukturen beeinflusst.



PSKP können durch politische Maßnahmen, Marktkräfte, technologische Innovationen und soziale Prozesse (z. B. soziale Netzwerkeffekte) vorangetrieben werden.

Angesichts der Dringlichkeit der Klima- und Umweltkrisen, denen wir gegenüberstehen, und der für deren Bewältigung erforderlichen sozialen Transformationen haben die exponentiellen und sich selbst verstärkenden Merkmale positiver sozialer Kippprozesse, die ein System in einen qualitativ anderen Betriebsmodus versetzen können, sowohl in der Forschung als auch in Wirtschaft und Politik verstärkte Aufmerksamkeit erhalten. So untersucht der seit 2023 regelmäßig erscheinende *Global Tipping Points Report*^{1, 2} neben Erdsystemkipppunkten auch positive soziale Kippunkte (PSKP), die Transformationen zu Nachhaltigkeit und Klimaneutralität beschleunigen können. PSKP können durch politische Maßnahmen, Marktkräfte, technologische Innovationen und soziale Prozesse (z. B. soziale Netzwerkeffekte) vorangetrieben werden und Auswirkungen auf Energiesysteme oder Ernährungssysteme haben. Beispiele sind Solarenergie, die günstiger wird als fossile Energiequellen, oder pflanzenbasierte Ernährung, die unter Aspekten von Umwelt oder Gesundheit gegenüber fleischartbasierter Kost an Beliebtheit gewinnt.

Für den Bericht „Positive soziale Kippunkte in der Nachhaltigkeitstransformation“ untersuchte ein Forschungsteam der Universität Osnabrück gemeinsam mit einer Reihe von Organisationen deren Rolle in ihrem organisationsspezifischen Nachhaltigkeitskontext. In Workshops wurden Mitarbeitende der Organisationen zum Thema PSKP informiert und innerhalb ihres Handlungsspielraums zur Mitwirkung in der Nachhaltigkeitstransformation befähigt. Dabei wurden verschiedene Lernansätze untersucht und wissenschaftlich begleitet.

Folgende Fragen wurden qualitativ untersucht:

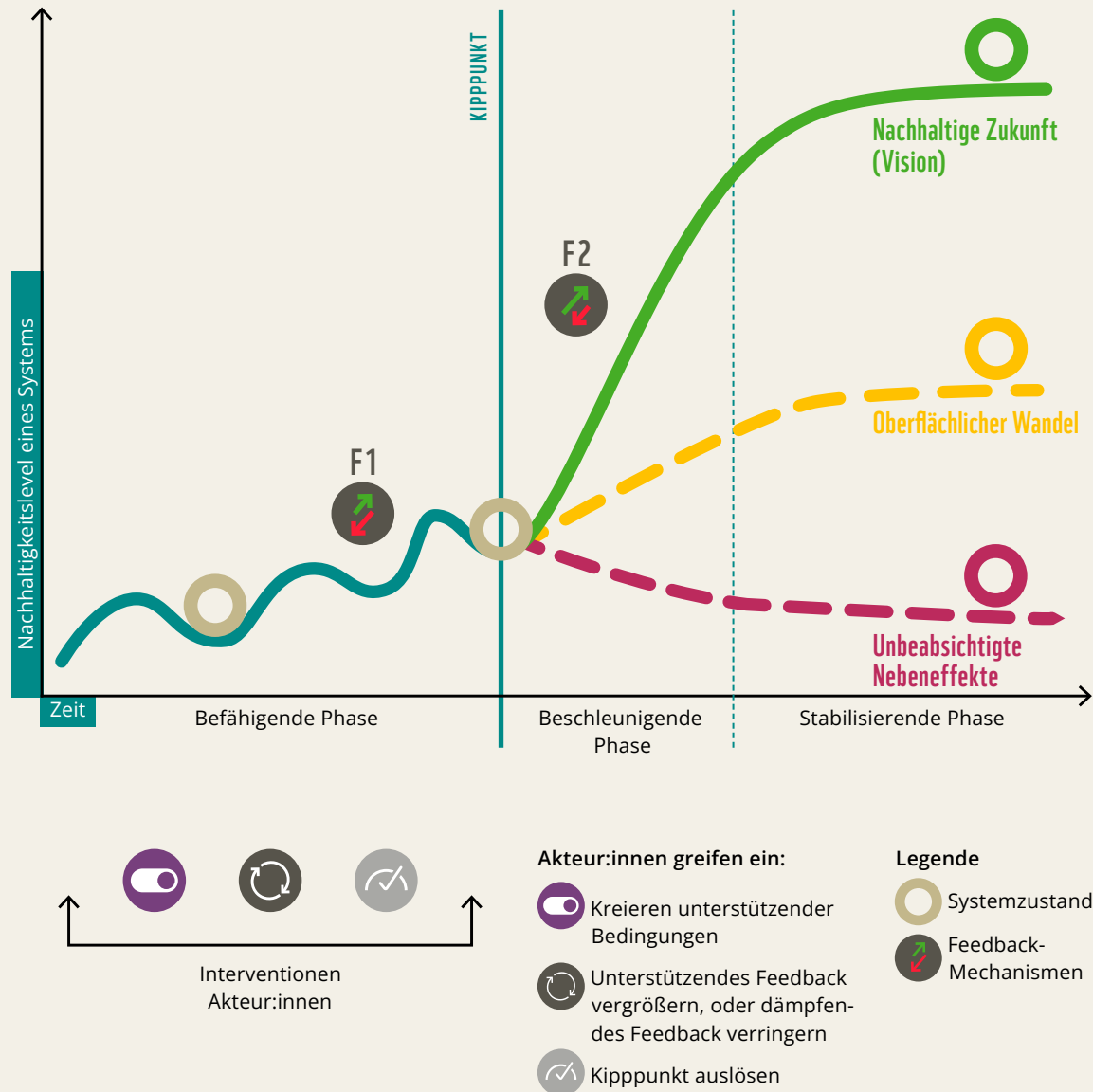
- Können partizipative Workshop-Formate die Motivation der Mitarbeitenden bezüglich des Nachhaltigkeitskipppunkts beeinflussen? Und wenn ja, wie zeigt sich das?
- Haben partizipative Workshop-Formate einen Einfluss auf den Zusammenhalt und das Gruppengefühl im Kollegium?
- Ist das PSKP-Framework geeignet, um ein Nachhaltigkeitsthema in Unternehmen zu vermitteln?



An aerial, top-down view of a large, multi-story spiral staircase. The staircase is constructed with light-colored stone tiles and features a dark metal railing. The spiral pattern creates a series of concentric circles, with the steps and railings casting long, dark shadows onto the surrounding floor. In the center of the spiral, there is a small, circular area containing a lush green tree and some smaller plants. A person is visible on the staircase, near the bottom right, providing a sense of scale. The overall composition is symmetrical and geometric.

Methoden und Modelle

ABBILDUNG 1. Positive-soziale-Kippunkte-Framework



2.1 DAS POSITIVE-SOZIALE-KIPPPUNKTE-FRAMEWORK

Das Framework „Positive soziale Kippunkte“ (Abb. 1) bildete die Grundlage für die Workshops in den Unternehmen. Es basiert auf Fesenfeld et al.⁹, in deren Studie drei Phasen positiver Kippprozesse in soziotechnischen Systemen beschrieben werden: Befähigung, Beschleunigung und Stabilisierung. Um das Nachhaltigkeitsniveau eines Systems vom Status quo (erster Kreis) zu einem Kippunkt (zweiter Kreis) zu verändern, ist während einer sogenannten *Befähigungsphase* eine gezielte Einflussnahme erforderlich.¹⁰ Diese gezielte Einflussnahme beinhaltet das Kreieren *unterstützender Bedingungen*, die *Verstärkung positiver* und die *Reduktion dämpfender Feedbacks* sowie das *Auslösen positiver Kippunkte*.¹¹

Mögliche Ergebnisse des Kippprozesses können ein gesellschaftlich wünschenswertes Ergebnis (in Abb. 1 eine *Nachhaltige Zukunft*) oder ein weniger wünschenswertes Ergebnis (in Abb. 1 ein *oberflächlicher Wandel* oder *unbeabsichtigte Nebeneffekte*) sein. Zudem verstärken positive (unterstützende) Feedback-Mechanismen den Prozess, während negative (verzögernde) Feedback-Mechanismen den Wandel ausbremsen. Das Ziel des Workshops bestand darin, die genannten Elemente eines positiven sozialen Kippprozesses mit den Teilnehmenden in einem kontextspezifischen Kippunkte-Thema zu identifizieren und Handlungsoptionen zu besprechen, um zum Erreichen eines gesellschaftlich wünschenswerten Ergebnisses beizutragen.

2.2 VISIONING

Visioning ist eine Methode aus der Zukunftsforschung und beschreibt die Untersuchung der Vorstellungen, die Menschen über die Zukunft haben, sowie die Entwicklung von Techniken und Werkzeugen, die die Schaffung alternativer, inspirierender Bilder und Geschichten fördern. Diese Bemühungen sind motiviert durch die Annahme, dass die individuell kreierten und in Gruppen sowie in der gesamten Gesellschaft zirkulierenden Zukunftsbilder und Narrative maßgeblich die heutige Entscheidungsfindung und das Verhalten steuern und dadurch sozialen Wandel beeinflussen.^{10, 12} Dabei wird der Begriff „Vision“ häufig verwendet, um positive Bilder einer wünschenswerten, idealen Zukunft zu beschreiben.¹³

Visionen stellen somit eine Untergruppe im breiten Spektrum möglicher Zukunftsszenarien dar und stehen im Gegensatz zu statistischen Prognosen und Extrapolationen aktueller Trends (z. B. Szenarien des „business as usual“). Visionen sind konzeptionell von den Wegen zu ihrer Verwirklichung zu unterscheiden. Visionen setzen nicht zwingend voraus, dass bereits ein klarer Plan zur Realisierung existiert, wenngleich Überzeugungen hinsichtlich der Treiber gesellschaftlichen Wandels oft in einer Vision eingebettet sind.¹³ Die Erforschung möglicher Pfade, die die Gegenwart mit dem visionären Systemzustand verbinden, wird jedoch häufig als zusätzlicher Schritt in Visionsprozesse integriert (z. B. durch Backcasting- oder Forecasting-Ansätze, in denen einzelne Schritte chronologisch rückwärts aus der Zukunft oder chronologisch Richtung Zukunft entwickelt und festgelegt werden).¹⁴

Im Workshop wurden Visioning-Ansätze für die Entwicklung einer Vision nachhaltiger Zukunft (siehe Szenario in Abb. 1) genutzt und dienten als Grundlage für die Arbeit mit dem „Positive soziale Kippunkte“-Framework.

**Die Formulierung einer
gemeinsamen Zukunftsvision
dient als Grundlage für die Arbeit
mit positiven sozialen Kippunkten.**

2.3 STUDIEN-DESIGN

Teilnehmende Organisationen

Für die hier präsentierte Studie wurden Workshops in fünf Organisationen durchgeführt, mit insgesamt 70 Teilnehmenden. Die Ergebnisse aus dem PSKP-Framework von vier dieser Organisationen werden als Fallstudien im Detail besprochen.

Gesucht wurden Organisationen aus Deutschland, die Interesse an Nachhaltigkeit bereits bewiesen hatten und es auch hinsichtlich des Themas PSKP zeigten. Mehr als 70 Organisationen, hauptsächlich Firmen aus dem Privatsektor, wurden per E-Mail oder über LinkedIn kontaktiert. Daraus ergaben sich teilweise mehrere Vorgespräche mit 27 Organisationen. Am Ende kamen fünf Workshops zwischen März und Juli 2025 zustande. Die Organisationen gliedern sich auf in vier Firmen aus dem Privatsektor und eine NGO. Nach Sektor aufgeteilt reichen sie von Bildung für nachhaltige Entwicklung über Maschinenbau im Bereich Verpackung, Energieversorgung und Lebensmittelproduktion bis hin zu nachhaltigen Energielösungen.

Das älteste Unternehmen wurde 1895 gegründet, das jüngste 2017. Die Organisationen beschäftigen 120 bis 20.000 Mitarbeitende. Zwei der Unternehmen sind börsennotiert, agieren international und generieren Milliardenumsätze, während die NGO nicht profitorientiert arbeitet. Weitere Details zu den Organisationen finden sich in den Fallstudien.

Die teilnehmenden Unternehmen wurden zwischen 1895 und 2017 gegründet und beschäftigen zwischen 120 und 20.000 Mitarbeitenden.

Randomisierung

Die Workshops wurden als randomisiert-kontrollierte Studie durchgeführt, in der zwei Interventionen miteinander verglichen wurden. Dabei wurden die Teilnehmenden durch eine stratifizierte Randomisierung in zwei Gruppen eingeteilt. Das bedeutet, dass die Teilnehmenden zunächst nach bestimmten Merkmalen (in unserem Fall Alter, Geschlecht, Jahre der Betriebszugehörigkeit, Abteilung im Unternehmen und Rolle innerhalb des Unternehmens) in Untergruppen (sogenannte Strata) eingeteilt wurden. Im zweiten Schritt folgte eine zufällige Zuteilung innerhalb der Strata, um eine gleichmäßige Verteilung auf die beiden Gruppen zu garantieren. Dadurch werden Verzerrungen zwischen den Gruppen reduziert und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse wird verbessert.

Workshopablauf

In den Workshops füllten beide Gruppen jeweils einen Vorbefragungsbogen aus, in dem sie Fragen bezüglich ihrer Haltung zur Natur, ihrer gefühlten Nähe zum Kollegium und ihrer Einstellung zum Klimawandel sowie zu ihrem organisationsspezifischen Kippunkte-Thema beantworteten. Dieses Thema wurde jeweils im Vorhinein mit den Organisationsvertreterinnen und -vertretern, mit denen das Forschungsteam in Kontakt stand, festgelegt. Kriterien dafür waren aktuelle Relevanz des Themas für die Organisation wie auch darüber hinaus für die Gesellschaft. Im nächsten Schritt hörten die Teilnehmenden einen 30-minütigen Vortrag zum Thema PSKP inklusive einer Einführung und der Vorstellung des PSKP-Frameworks (Abb. 1) sowie einer zu ihrem

Kontext passenden Fallstudie. Danach wurde erst individuell und dann gemeinsam eine Vision für eine nachhaltige Zukunft (siehe Abb. 1) entwickelt, die sich mit dem vom Unternehmen gewählten Kippunkte-Thema beschäftigt. Dazu wurden die Teilnehmenden durch eine Visionsreise geführt, eine Methode aus der systemischen Beratung und der Transformationsarbeit, die kollektive Kreativität zwischen den Teilnehmenden hervorbringt und fördert. Das Ziel der Visionsreise bestand darin, die Teilnehmenden in einen entspannten, emotional gelösten Zustand zu versetzen, in dem sie zum Out-of-the-Box-Denken bezüglich einer idealen nachhaltigen Zukunft in ihrem Unternehmen angeregt wurden. Thematisch wurden die Teilnehmenden in eine Zukunft gelenkt, in der sie schon erfolgreich an ihrem Kippunkte-Thema gearbeitet haben.

Die Teilnehmenden sollten sich vorstellen, wie eine Zukunft aussähe, in der ihre Organisation für das Erreichen ihres Kipppunkts einen Nachhaltigkeitspreis erhalten hat.

Mit dem Impuls „Ihre Firma hat soeben den Nachhaltigkeitspreis dafür bekommen, dass ‚das Kippunkte-Thema‘ erfolgreich erreicht wurde“ wurden die Teilnehmenden in ein Erfolgsgefühl versetzt, bevor ihnen folgende Fragen gestellt wurden:

- Was sind die Grundwerte hinter Ihrer Arbeit? Wie sieht Ihre Zusammenarbeit aus, die zu diesem Erfolg geführt hat?
- Wie arbeiten Sie als Organisation zusammen? Gab es strukturelle Neuordnungen? Eine veränderte Hierarchie?
- Was hat dazu beigetragen, dass Sie so erfolgreich zusammenarbeiten?
- Wie sieht Erfolg aus? Wie fühlt er sich an?
- Hat sich Ihr Team eventuell umgestellt? Gab es weitere strukturelle Änderungen?

- Wie wird Ihre Organisation auf dem Markt wahrgenommen? Von Ihrer Konkurrenz? Von Ihrer Kundschaft? Von der Öffentlichkeit?

Anschließend konnten die Teilnehmenden diese Fragen in einem Fragebogen individuell beantworten, bevor die Ergebnisse kollektiv auf einem Poster gesammelt wurden.

Die nächste Intervention unterschied sich zwischen den beiden Gruppen. In **Gruppe A**, die im Fokus dieses Reports steht, wurde gemeinsam das PSKP-Framework bezogen auf ihr **Kippunkte-Thema** ausgearbeitet. In **Gruppe B** wurde stattdessen eine alternative, die sogenannte **Embodiment-Methode** angewandt (siehe Annex 1).

In der PSKP-Intervention (Gruppe A) wurden der Gruppe durch das Moderationsteam folgende Fragen entlang des PSKP-Frameworks gestellt und die Antworten auf einem Poster gesammelt:

- **Zielkonflikte:**
Gibt es Zielkonflikte in der Vision einer nachhaltigen Zukunft (z. B. innerhalb verschiedener Abteilungen in der Organisation oder zwischen der Organisation und dem jetzigen Wirtschaftssystem)?
- **Oberflächlicher Wandel:**
Falls es nur zu einem oberflächlichen Wandel kommen würde, wie sähe dieser aus?
- **Unbeabsichtigte Nebeneffekte:**
Was könnten unbeabsichtigte Nebeneffekte der Kippunkte-Thema-Transformation sein?

Zur Erreichung des Kippunkts sollten die Teilnehmenden die notwendigen Veränderungen sowohl außerhalb als auch innerhalb ihrer Organisation beschreiben.



- **Kippunkt:**
Wie würde der Kippunkt in Ihrem Thema aussehen und woran würden Sie merken, dass das System gekippt ist?
- **Frühwarnsignale:**
Häufiger Hinweis auf einen anstehenden Kippunkt ist ein Verlust an Resilienz des Systems (definiert als Schnelligkeit und Effektivität, sich von einem Schock wieder erholen zu können). Gibt es in Ihrem Kontext Anzeichen, dass das System an Resilienz verloren hat? Woran zeigt sich das?
- **Feedbacks:**
In jeder Transformation gibt es positive (unterstützende und befähigende) und negative (verzögernde, dem Wandel entgegengerichtete) Feedback-Dynamiken. Welche sind das in Ihrem Kontext? Befinden sich diese Feedbacks eher vor oder nach dem Kippunkt?
- **Interventionen:**
In der befähigenden Phase gibt es eine Vielzahl von Interventionsmöglichkeiten, um den Kippprozess zu unterstützen.
 - Wie könnten unterstützende Rahmenbedingungen geschaffen werden und wie genau sähen diese aus?
 - Wie kann positives Feedback verstärkt und negatives Feedback verringert werden?
- **Stabilisierung:** Wie kann sichergestellt werden, dass die nachhaltige Zukunft Bestand hat, und wie kann ein erneutes Kippen verhindert werden?

Am Ende des Workshops füllten beide Gruppen einen Nachbefragungsbogen aus. Anhand des Vorher-nachher-Vergleichs konnte getestet werden, ob sich ihre Haltung zur Natur, ihre gefühlte Nähe zum Kollegium und die Einstellung bezüglich des Klimawandels und ihres organisationsspezifischen Kippunkte-Themas durch den Workshop geändert hatten. Des Weiteren wurden qualitative, offene Fragen zu einer wahrgenommenen Veränderung bezogen auf sich selbst, die Organisation, das Kippunkte-Thema und das Kollegium gestellt. Diese qualitativen Fragen, die Ergebnisse der Visionsübungen und die Resultate der PSKP-Intervention bilden die Grundlage für diesen Report. Die quantitativen Fragen und die Ergebnisse zu Gruppe B (Embodiment-Intervention) werden in einem Artikel für ein peer-reviewtes Wissenschaftsjournal ausgewertet und publiziert.



Ergebnisse

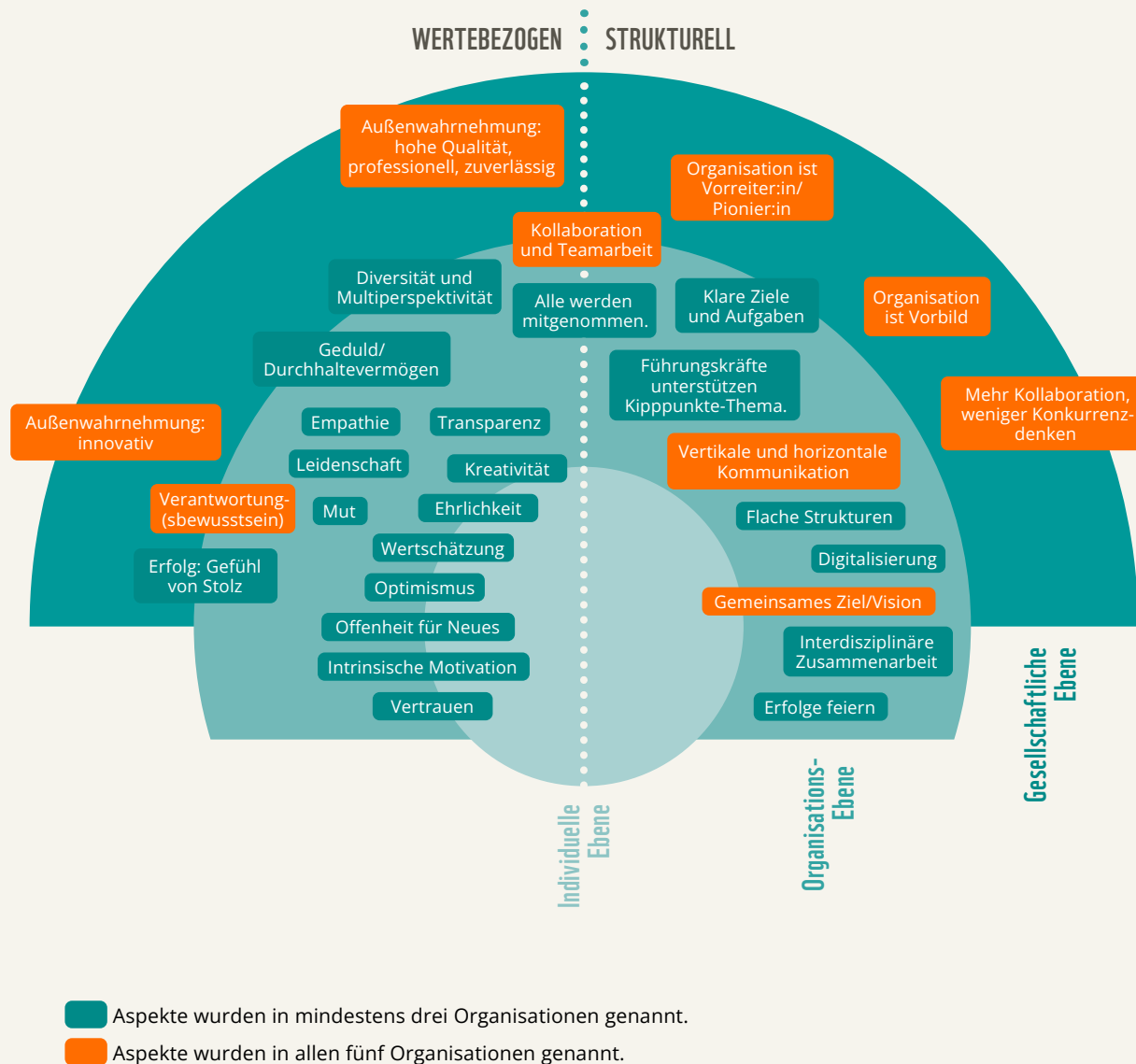
3.1 VISIONING

In allen fünf Workshops wurden Visionsreisen angeleitet und die Ergebnisse kollektiv zusammengetragen. Trotz der breiten Themenspanne zwischen den Veranstaltungen ergaben sich erhebliche Überschneidungen in den Visionen, was darauf schließen lässt, dass Menschen ähnliche Grundbedürfnisse bezüglich einer guten Arbeitsatmosphäre und des Erreichens einer gemeinsamen Vision haben. Abbildung 2 zeigt Ergebnisse, die in mindestens drei von fünf Organisationen genannt wurden (hervorgehobene Aspekte wurden übereinstimmend in allen fünf Organisationen genannt).

Abhängig von der Organisationsgröße wurden in den Visionen unterschiedliche Anforderungen an strukturelle Faktoren wie Digitalisierung und Führung gestellt.

Die Grafik unterscheidet zwischen der individuellen, der Organisations- und der gesellschaftlichen Ebene. Die linke Seite zeigt wertebezogene, die rechte Seite strukturelle Aspekte einer positiven Vision. Aspekte, die in allen Organisationen genannt wurden, sind intrinsische Motivation und Offenheit für Neues auf der individuellen Ebene. Auf Organisationsebene gab es Übereinstimmung bei Verantwortungsbewusstsein bezogen auf die Kippunkte-Thematik, Kollaboration und Teamarbeit, Kommunikation zwischen allen Ebenen, Unterstützung einer gemeinsamen Vision und Einbeziehung aller Mitarbeitenden in diesem Sinn. Nach außen wollen alle Organisationen als professionell und zuverlässig sowie innovativ als Vorbild und Vorreiter bezogen auf das Kippunkte-Thema wahrgenommen werden. Interessanterweise bestand Übereinstimmung zwischen den Visionen in Bezug auf das Verhältnis zur Konkurrenz: In allen Organisationen wurden mehr Kollaborationen (z. B. bezogen auf Innovationen) mit anderen Firmen und weniger Konkurrenz als Elemente einer positiven Zukunftsvision genannt.



ABBILDUNG 2. Zusammenfassung und Synthese der Visionen in den fünf Organisationen


Überraschungen und widersprüchliche Visionen gab es vor allem auf struktureller Ebene. Dazu zählt, dass sich fast alle Organisationen auf der einen Seite Stabilität (z. B. einen sicheren Arbeitsplatz), aber gleichzeitig dynamische Strukturen, Möglichkeiten zum Experimentieren und Offenheit für Veränderung wünschten. Ein weiteres Spannungsfeld, das später im PSKP-Framework als Zielkonflikt auftauchte, ist der wirtschaftliche Erfolg in Form von Profiten, während alle Kippunkte-Themen wie z. B. nachhaltige Produktion erreicht werden sollten.

Unterschiede zwischen den Firmen zeigten sich außerdem beim Thema Digitalisierung, beim Wunsch nach klaren Strukturen und bei der Unterstützung durch die Führungsebene. Während in den Visionen der Organisationen mit 120 bis 400 Mitarbeitenden die Digitalisierung bedeutend war, wurde sie in den zwei multinationalen Firmen mit mehreren Tausend Mitarbeitenden nicht erwähnt. Dies lässt darauf schließen, dass dort die Digitalisierung schon weit genug fortgeschritten ist. Genauso wurden klare Strukturen und Verantwortlichkeiten in den Visionen der erst kürzlich gegründeten und nun schnell wachsenden Start-ups genannt. Auf der anderen Seite waren es eben diese Organisationen, in denen die Führungsebene direkt in die Organisation des Workshops involviert war, was zeigt, dass dort die Kippunkte-/Nachhaltigkeitsthemen höchste Priorität genießen. Dies zeigte sich auch dadurch, dass die Mitarbeitenden der Organisationen, deren Führungskräfte nicht im Workshop präsent waren, mehr Unterstützung für das Kippunkte-Thema durch die Führungskräfte in den Visionen forderten.

3.2 DAS POSITIVE-SOZIALE-KIPPPUNKTE-FRAMEWORK: FALLSTUDIEN

Von den fünf untersuchten Organisationen erklärten sich vier bereit, ihre Workshopergebnisse als Fallstudien zur Verfügung zu stellen. Diese dienen als Illustration für mögliche Anwendungsbereiche des PSKP-Frameworks. Für die eigene Anwendung liefert Annex 2 eine Anleitung, die für verschiedene Kippunkte-Themen im eigenen Organisationskontext verwendet werden kann.



Acker e.V. – Ernährungswende/Bildung für nachhaltige Entwicklung

Acker e.V. ist ein gemeinnütziger Verein mit dem Ziel, Bildungsarbeit im Bereich nachhaltiger Landwirtschaft und Ernährung zu leisten. Im Zentrum stehen Programme wie „GemüseAckerdemie“ und „AckerRacker“, die in Schulen und Kitas umgesetzt werden. Kinder und Jugendliche bauen eigenständig Gemüse an und erhalten praxisnahe Einblicke in ökologische Zusammenhänge.

Die Programme verbinden theoretisches Wissen mit handlungsorientiertem Lernen und zielen auf die Förderung von Umweltbewusstsein und Lebensmittelwertschätzung. Acker e.V. kooperiert mit Bildungseinrichtungen im gesamten Bundesgebiet und finanziert sich über Fördermittel, Spenden und Partnerschaften. Die Bildungsangebote werden durch didaktisches Material und Schulungen für Fachkräfte ergänzt.

Kippunkte-Thema/Vision:

Acker e.V. ermöglicht bis 2030 jedem Kind, den Wachstums- und Wertschöpfungsprozess von Lebensmitteln in seiner Kita- und Schullaufbahn zu erleben.

*Ergebnisse der PSKP-Intervention sind in
Abbildung 3 dargestellt.*



Noordtec – Energiewende/nachhaltige Innovationen

Noordtec GmbH & Co. KG ist ein 2017 gegründetes Unternehmen mit Hauptsitz in Westerstede (Niedersachsen). Es bietet technische Gesamtlösungen in den Bereichen erneuerbare Energien, alternative Mobilität und technische Infrastruktur an. Das fast 130 Personen starke Team realisiert Projekte von der Analyse über Planung, Genehmigung und Installation bis hin zur Inbetriebnahme und Wartung – inklusive eines Rund-um-die-Uhr-Services. Das Leistungsspektrum umfasst unter anderem Bio-CNG- und Bio-LNG-Anlagen, Wasserstofftechnologie, Photovoltaik mit Batteriespeichern, Ladeinfrastruktur (AC/DC), Energiemanagement sowie Atem- und Drucklufttechnik für Feuerwehren. Noordtec positioniert sich als zukunftsorientierter Partner für die Umsetzung klimafreundlicher Energiekonzepte.

Kipppunkte-Thema/Vision:

Bis 2030 sind Trägheit und Widerstände gegen nachhaltige Innovationen bei Noordtec und darüber hinaus vollständig beseitigt.

Ergebnisse der PSKP-Intervention sind in Abbildung 4 dargestellt.

Krones – Nachhaltige (PFAS- und bleifreie) Produktion

Die Krones AG ist ein international tätiger Maschinen- und Anlagenbauer mit Hauptsitz in Neutraubling, Deutschland. Das Unternehmen entwickelt und fertigt Maschinen sowie komplette Anlagen für die Bereiche Prozess-, Abfüll- und Verpackungstechnik. Krones bedient vor allem Kunden aus der Getränke- und Lebensmittelindustrie, bietet aber auch Lösungen für die chemische, kosmetische und pharmazeutische Industrie an. Neben der Produktion umfasst das Portfolio auch digitale Services und Automatisierungslösungen. Krones legt Wert auf Energieeffizienz und Ressourcenschonung in seinen Technologien. Mit einem globalen Vertriebs- und Servicenetzwerk ist das Unternehmen in über 190 Ländern aktiv und beschäftigt weltweit mehrere Tausend Mitarbeitende.

Kipppunkte-Thema/Vision:

Krones verwendet bis 2030 keine PFAS- oder bleihaltigen Produkte mehr.

Ergebnisse der PSKP-Intervention sind in Abbildung 5 dargestellt.



Ludwig Weinrich – Nachhaltige Produktion/faire und nachhaltige Schokoladenproduktion

Die Ludwig Weinrich GmbH & Co. KG ist ein inhaber-geführtes Familienunternehmen mit Sitz in Herford, Nordrhein-Westfalen. Seit der Gründung im Jahr 1895 produziert das Unternehmen hochwertige Schokoladenprodukte – darunter Tafeln, Riegel, gefüllte Schokolade und Kuvertüre – im konventionellen sowie im Bio- und Fairtrade-Segment. Mit jährlich rund 22.000 Tonnen Produktionsvolumen beliefert Ludwig Weinrich überwiegend den Lebensmitteleinzelhandel und Private-Label-Händler:innen in über 50 Ländern. Das Unternehmen legt großen Wert auf nachhaltige Rohstoffe: Seit 2014 verwendet es ausschließlich zertifizierten Kakao (Fairtrade, Rainforest Alliance). Ludwig Weinrich beschäftigt rund 300 bis 400 Mitarbeitende.

Kippunkte-Thema/Vision:

Die Auswirkungen auf Mensch und Natur werden bis 2035 in allen Entscheidungsprozessen bei Ludwig Weinrich im Tagesgeschäft einfach und reibungslos berücksichtigt.

*Ergebnisse der PSKP-Intervention sind in
Abbildung 6 dargestellt.*



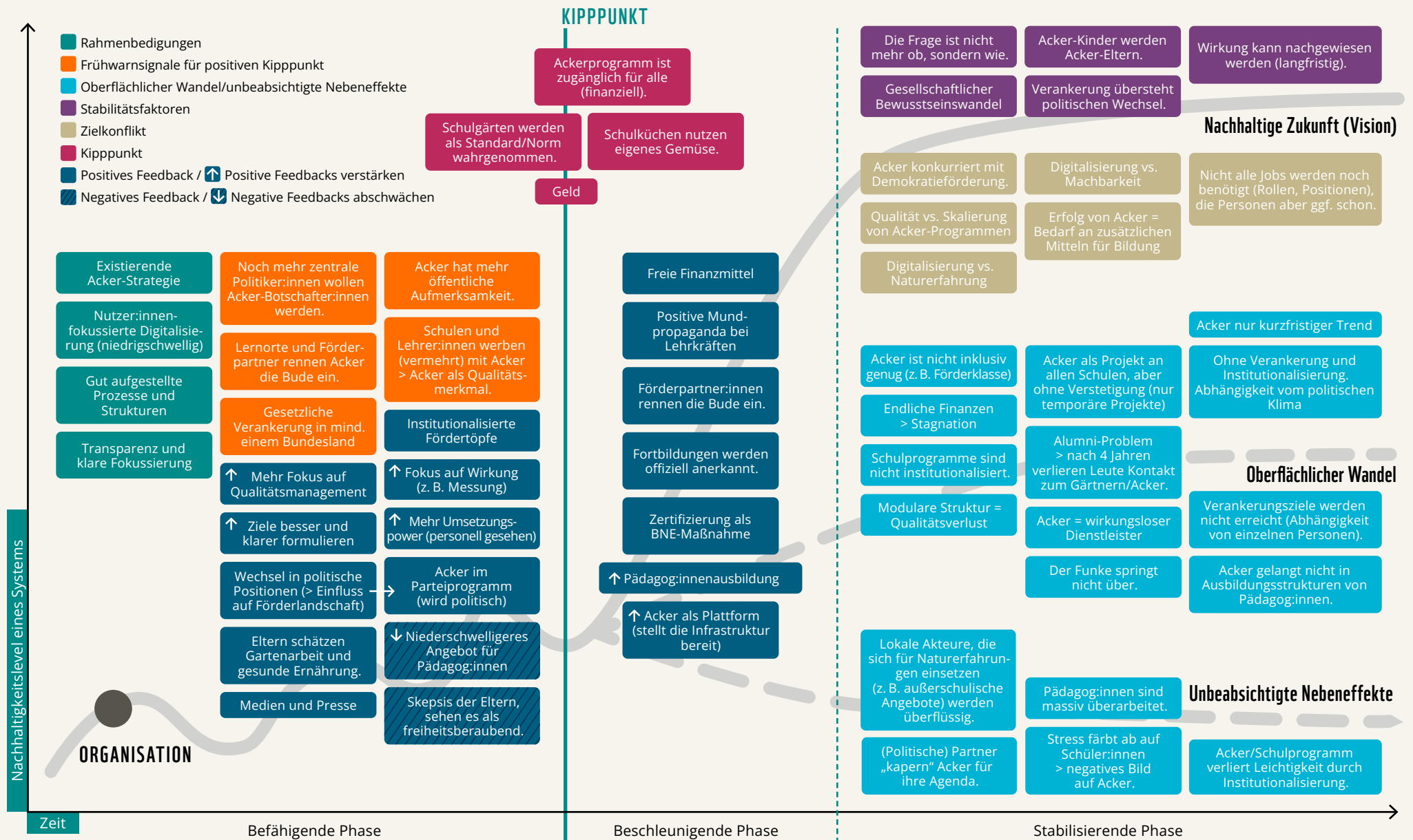
ABBILDUNG 3. PSKP-Framework für Acker e.V. zum Thema Bildung für nachhaltige Entwicklung


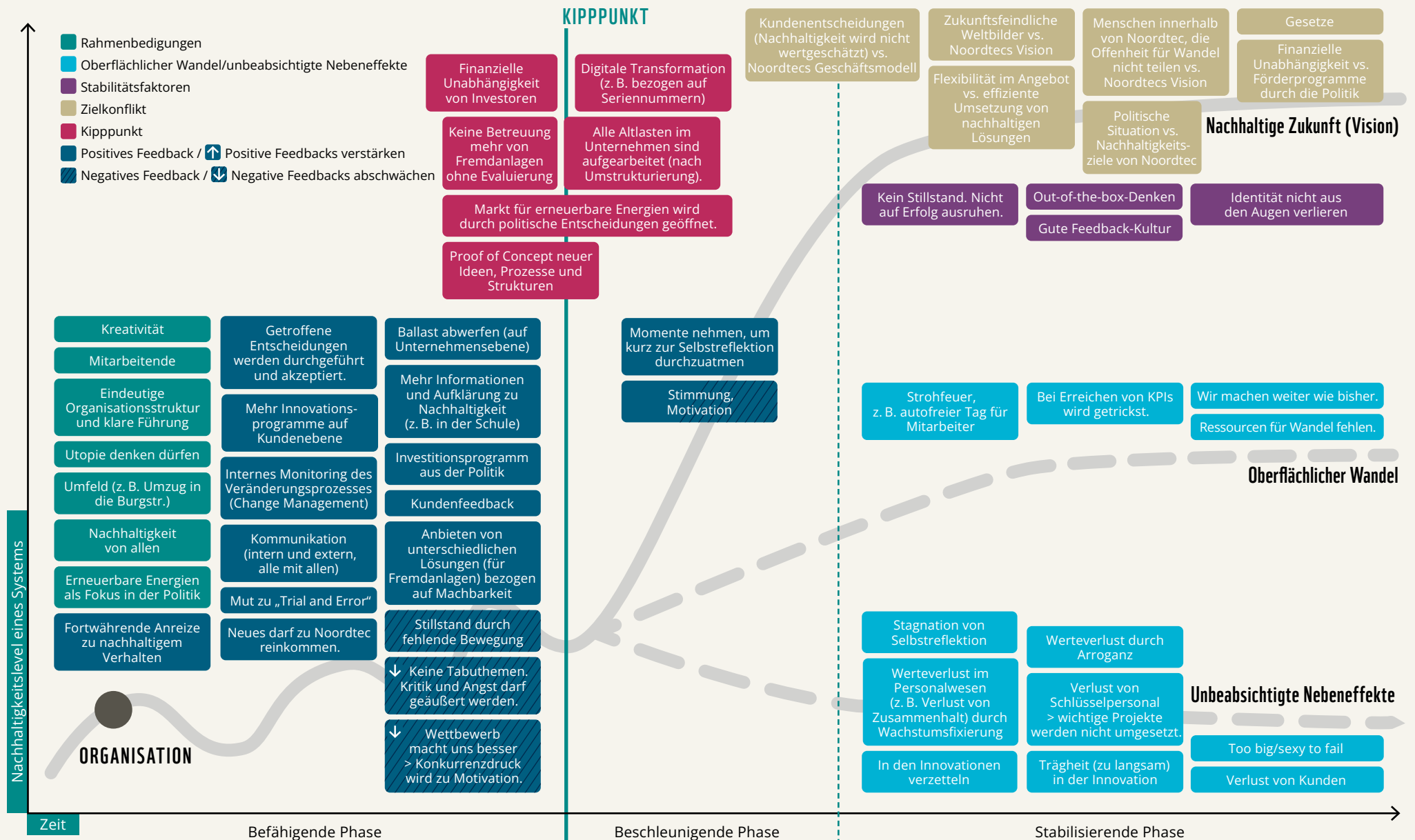
ABBILDUNG 4. PSKP-Framework für Noordtec zum Thema nachhaltige Innovationen


ABBILDUNG 5. PSKP-Framework für Krones zum Thema nachhaltige Produktion

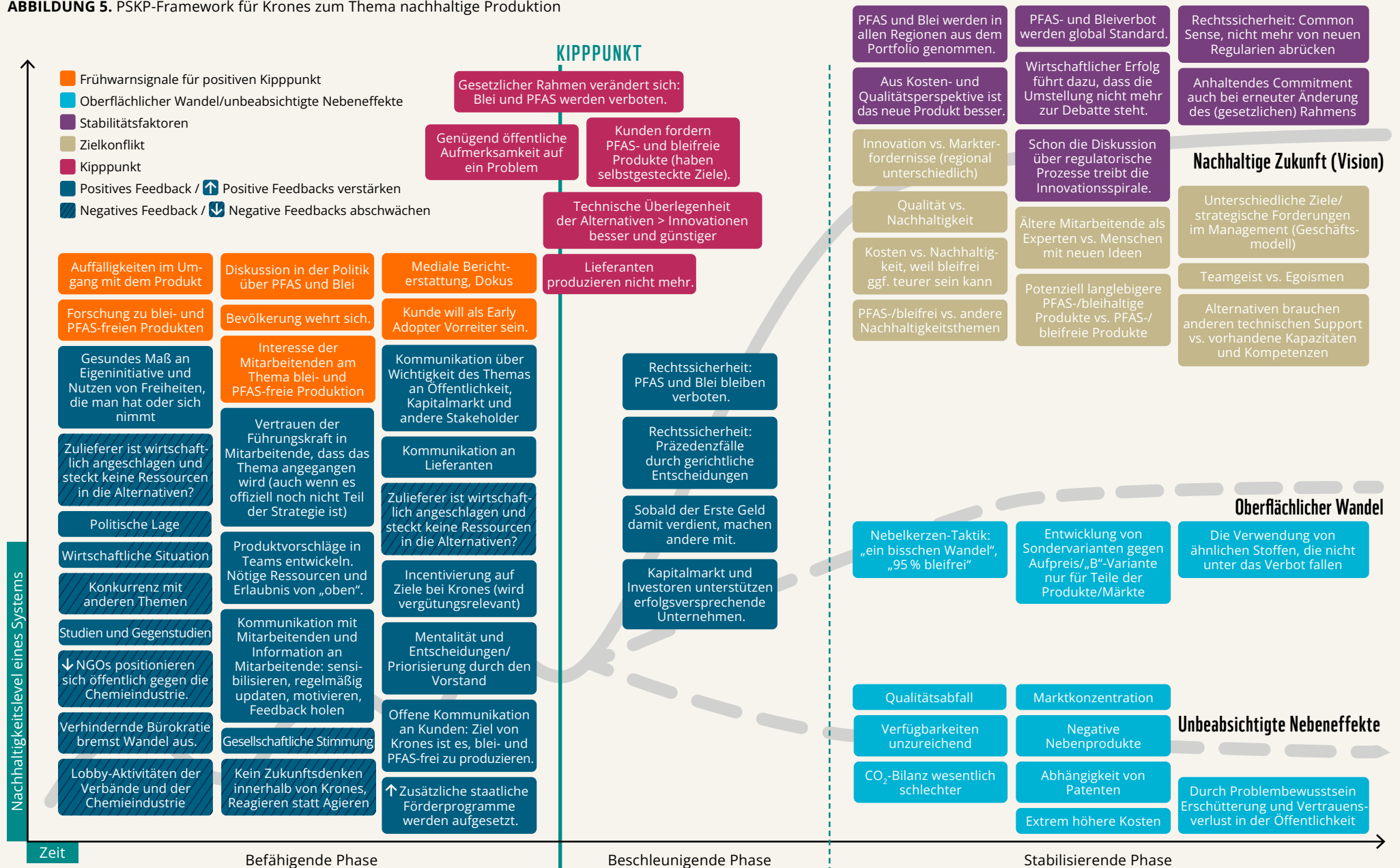
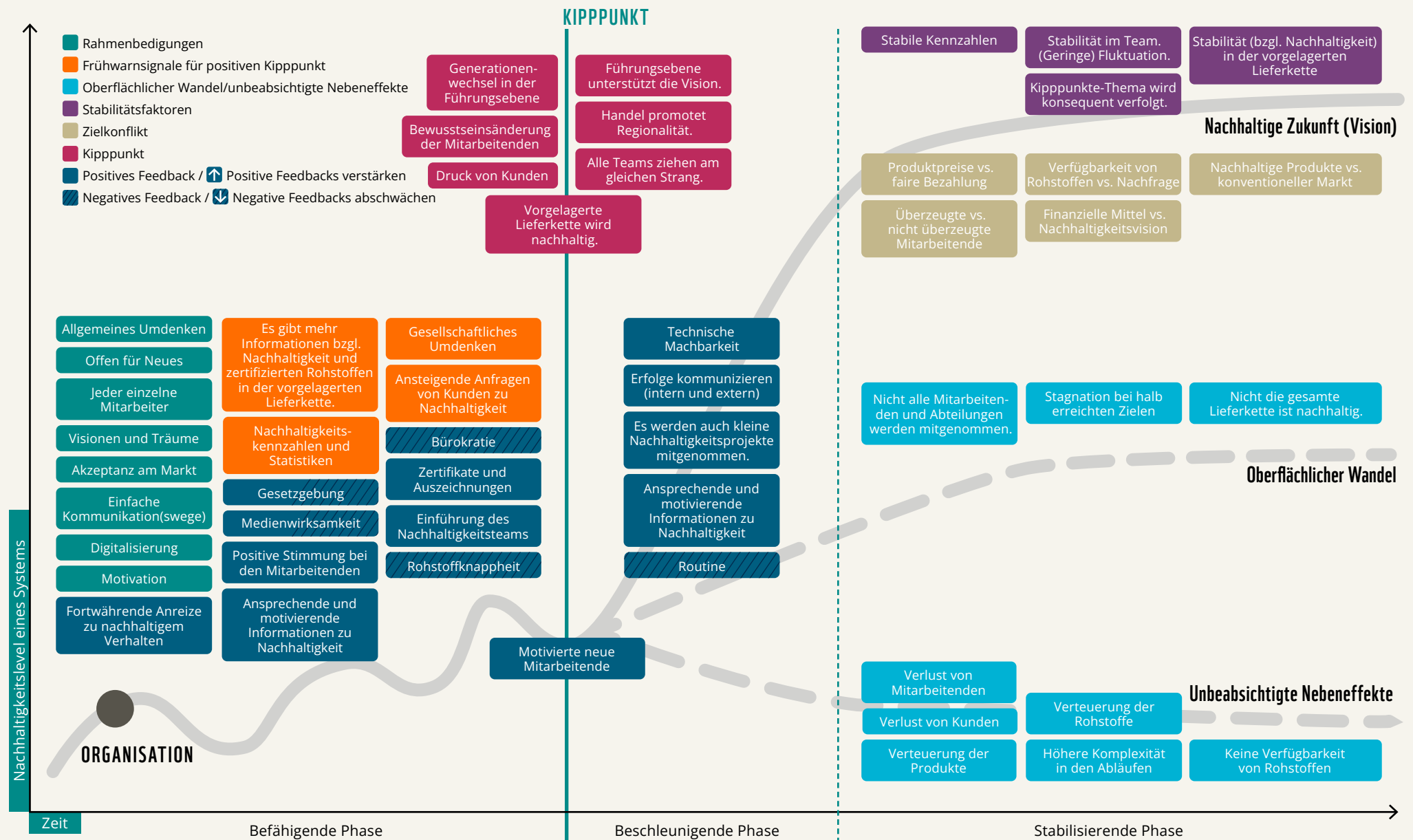


ABBILDUNG 6. PSKP-Framework für Ludwig Weinrich zum Thema Nachhaltigkeit in allen Entscheidungsprozessen


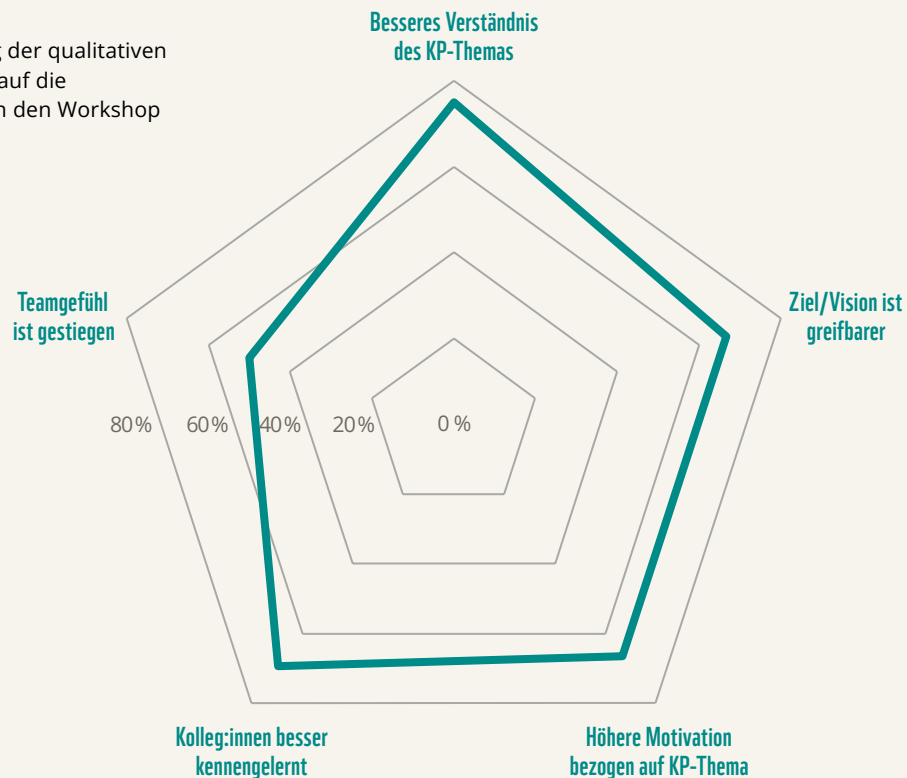
3.3 DURCH QUALITATIVE ERHEBUNG ERMITTELTE WIRKUNG DER WORKSHOPS

In einem Nachfragebogen wurden die Teilnehmenden in offenen Fragen um Feedback zu Veränderungen infolge des Workshops gebeten. Es wurde explizit nach allgemeinen Veränderungen sowie Veränderungen bezogen auf sich selbst, die Organisation, das Kippunkte-Thema und das Kollegium gefragt.

Insgesamt nahmen 36 Personen in Gruppe A teil. Die Antwortrate (definiert als jegliche Art schriftlicher Reaktion, inklusive Kommentaren wie „keine Veränderung“ oder eines durchgestrichenen Antwortbereichs) lag bei 87 Prozent. Der folgende Abschnitt fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen.

Aus den freien Antworten ergaben sich fünf große Themenfelder bezüglich wahrgenommener Veränderungen infolge des Workshops (zusammengefasst in Abbildung 7).

ABBILDUNG 7.
Zusammenfassung der qualitativen Angaben bezogen auf die Veränderung durch den Workshop



(I)

Das Verständnis des Kippunkte-Themas hat sich verbessert.

27 von 36 Teilnehmenden (75 Prozent) gaben an, dass sich ihr Verständnis des jeweiligen Kippunkte-Themas verbessert habe. Vier von diesen Teilnehmenden äußerten, sich der Komplexität des Themas bewusster geworden zu sein. Vier Teilnehmende nannten explizit Hürden und Blockaden bezogen auf das Kippunkte-Thema, derer sie sich bewusster geworden seien. Zwei Teilnehmende gaben dagegen explizit an, sich der Bedeutung des Themas schon bewusst gewesen zu sein und daher keine Veränderung wahrgenommen zu haben.



(II)

Das Ziel bzw. die Vision (und der Weg dorthin) sind greifbarer.

24 von 36 Teilnehmenden (67 Prozent) gaben an, dass die Vision und die Weise, in der sie zu erreichen ist, durch den Workshop klarer geworden seien. Davon gaben fünf an, deutlicher zu erkennen, worin ihre eigene Rolle bestehen könnte. Acht Befragte gaben an, die Vision nun deutlicher wahrzunehmen, aber vor allem auch zu erkennen, was noch nicht gut funktioniert. Dazu zählen das Bewusstwerden bestehender Hürden und blinder Flecken bei sich selbst und der Organisation in Bezug auf das Erreichen der Vision. Als Beispiel wurden hier mögliche negative Wechselwirkungen verschiedener Interventionen erwähnt, derer sich die befragte Person vorher nicht bewusst war. Außerdem wurden Mitarbeitende genannt, die noch nicht genügend motiviert sind, oder das Fehlen einer Strategie zur Zielerreichung. Einer/einem Teilnehmenden wurde bewusst, dass die Führungsebene mehr Verantwortung in der Realisierung der Vision übernehmen muss. Zwei Teilnehmende gaben an, das Gefühl zu haben, dass ihre Organisation schon auf einem guten Weg in Richtung der gemeinsamen Vision sei.



(III)

Die Motivation bezüglich des Kippunkte-Themas hat sich verstärkt.

24 von 36 Teilnehmenden (67 Prozent) gaben an, dass ihre Motivation bezüglich des Kippunkte-Themas durch den Workshop gestiegen sei. Konkret wurde beschrieben, dass sich Teilnehmende inspirierter und kreativ angeregt fühlen. Des Weiteren wurden mehr Mut, Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit erwähnt. Drei Teilnehmende gaben an, schon vorher ein hohes Maß an Motivation gespürt zu haben, das Kippunkte-Thema anzugehen und dass sich dies durch den Workshop nicht weiter erhöht habe. Fünf Stimmen gaben kritische Kommentare bezüglich der Motivation, das Kippunkte-Thema zu erreichen, an. Dazu zählt der Hinweis, dass ihnen durch den Workshop die hohen Ambitionen ihrer Organisation bezogen auf ihr Kippunkte-Thema bewusst geworden seien. Drei Teilnehmende sahen ihre Organisationen noch nicht motiviert genug, um das Thema richtig anzugehen, und eine Stimme merkte einen Mangel an Motivation im Kollegium an.



(IV)

Das Kollegium wurde besser kennengelernt.

25 von 36 Teilnehmenden (69 Prozent) gaben an, ihr Kollegium durch den Workshop besser kennengelernt zu haben. Zwölf davon erwähnten, dass ihnen bewusst geworden sei, ähnlich zu denken wie ihre Kolleginnen und Kollegen oder übereinstimmende Sichtweisen zu haben. Drei beschrieben, dass sie die verschiedenen Perspektiven der Mitarbeitenden kennengelernt hätten und ihnen Beweggründe für andere Positionen bewusster geworden seien. Zwei gaben an, im Kollegium Widerstände gegen das Kipppunkte-Thema entdeckt zu haben.



(V)

Das Teamgefühl hat sich verbessert.

18 von 36 Teilnehmenden (50 Prozent) gaben an, dass sich durch den Workshop das Teamgefühl im Kollegium verstärkt habe. Sechs davon erwähnten, bemerkt zu haben, dass „alle an einem Strang ziehen“ und sich gegenseitig unterstützen. Zwei Teilnehmende berichteten, dass sich ihr Vertrauen in die Kolleginnen und Kollegen durch den Workshop erhöht habe, da ein sicherer Rahmen kreiert worden sei.

A wide-angle photograph of a mountain landscape. In the foreground, a dirt path with a gravel center leads up a grassy slope. The grass is a mix of green and golden-brown, suggesting late summer or autumn. The path curves slightly to the right as it ascends. In the background, several mountain peaks are visible under a clear, bright blue sky. The lighting is warm, coming from the side, casting soft shadows and highlighting the textures of the grass and the path. The overall mood is serene and expansive.

**Ausblick auf die
weitere Verwendung
der Studienergebnisse**

Der Bericht „Positive soziale Kipppunkte in der Nachhaltigkeitstransformation“ zeigt, wie das Konzept PSKP Organisationen helfen kann, im Bereich Nachhaltigkeit Veränderungen anzustoßen. In Workshops wurden die Organisationen zum Thema PSKP informiert und gemeinsam wurden in zwei Interventionen (Visioning und gemeinsame Arbeit mit dem PSKP-Framework) Handlungsspielräume und Blockaden identifiziert.



Folgende **Erkenntnisse** sind daraus hervorgegangen:

- Das PSKP-Framework eignet sich gut, um ein Nachhaltigkeitsthema in Unternehmen zu vermitteln. Es bereichert das Wissen zu möglichen Handlungsoptionen und Hindernissen auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Organisation.
- Unternehmen verschiedener Größe und aus verschiedenen Branchen konnten in ihrem jeweiligen Bereich Kipppunkte identifizieren und haben einen Mehrwert in der Arbeit mit dem PSKP-Framework gesehen.
- Positive soziale Kipppunkte können auf Unternehmens-ebene die notwendigen Transformationen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft illustrieren und so konkrete Handlungsansätze liefern.
- Partizipative Workshop-Formate können die Motivation der Mitarbeitenden bezüglich eines für das Unternehmen relevanten Nachhaltigkeitkipppunkts vergrößern.

- Partizipative Workshop-Formate haben einen positiven Einfluss auf den Zusammenhalt und das Gruppengefühl im Kollegium.

Die Arbeit mit dem PSKP-Framework ermöglicht es Unternehmen, mit einem gestärkten gemeinsamen Verständnis und einer klaren Zielvision Maßnahmen für den Wandel im Unternehmen selbst und dessen Wirkungsbereich zu formulieren. Die Ergebnisse der Workshops lieferten für alle Unternehmen Anhaltspunkte, welcher Anpassungsbedarf in den eigenen Unternehmensstrukturen besteht und wie durch Koordination mit anderen Akteuren (Wettbewerbern, Politik, Zivilgesellschaft und Verbraucher:innen) positive Feedback-Loops gestärkt werden können.



Für die zukünftige Arbeit mit dem Framework wäre vor allem eine **längerfristige Perspektive auf Veränderungsprozesse** interessant. Eine länger angelegte Begleitung von Organisationen im PSKP-Prozess könnte folgende Fragen beantworten:

- Wurden Handlungsoptionen angesprochen und konnten Hindernisse beseitigt werden?
- Kann die Umsetzung der identifizierten Maßnahmen durch einen mehrschrittigen PSKP-Prozess unterstützt werden?
- Welche Herausforderungen, Probleme und (Ziel-)Konflikte werden in einem länger angelegten Prozess sichtbar und wie können diese gelöst werden?

Positive soziale Kippunkte haben das Potenzial, Unternehmen in ihrer Nachhaltigkeitstransformation zu unterstützen und konkrete Handlungsschritte aufzuzeigen.

Durch den vorliegenden Bericht konnte erstmals das Potenzial von PSKP in der Nachhaltigkeitstransformation von Unternehmen anhand partizipativer Workshops belegt und so die Grundlage für vertiefte Auseinandersetzung in der Zukunft geschaffen werden.



Mit der Erfahrung aus fünf Workshops und einzelnen Feedback-Gesprächen mit Teilnehmenden können außerdem folgende **Empfehlungen** für zukünftige PSKP-Workshops formuliert werden:

- Das jeweilige Kippunkte-Thema sollte für die Organisation relevant und im Unternehmen gut bekannt sein. Alle Teilnehmenden sollten sich zumindest mit der Grundproblematik des Themas auskennen.
- PSKP-Terminologie sollte detailliert und in verständlicher Sprache eingeführt werden, um alle Teilnehmenden mitzunehmen.
- Die Teilnahme der Organisations-Führungsebene in einem Workshop verbessert die Motivation der Teilnehmenden und zeigt, dass das Thema von oben priorisiert wird.

Ausblick auf die weitere Verwendung der Studienergebnisse



Annex 1: Embodiment-Intervention

Embodiment beschreibt Verkörperung als Lern- und Wahrnehmungsmethode.^{15, 16} Demnach vollzieht sich erfahrungsbasiertes Lernen, indem der Körper als Sense-Making-Instrument benutzt wird. Verkörperte Forschungsmethoden bringen den physischen, materiellen, empfindsamen, fühlenden und emotionalen Körper in den Forschungs- und Wissensproduktionsprozess ein und haben sich in den Sozialwissenschaften vermehrt seit den 2000er-Jahren entwickelt.¹⁷ Sie können jede Art von Praxis und Erfahrung unseres eigenen Körpers oder des Körpers anderer Menschen untersuchen und wurden in verschiedenen Bereichen oder Disziplinen wie Anthropologie, Soziologie, Psychologie, Bildung, Geografie oder Medizin angewendet. In der phänomenologischen Literatur zu Embodiment wird der Körper als bedeutungsvoll in sich selbst konzeptualisiert – im Gegensatz zu einem Behälter, in dem Bedeutung gespeichert wird. Erfahrung, so argumentiert der Phänomenologe Merleau-Ponty¹⁸, existiert zwischen Geist und Körper; der Körper ist die Bedingung und der Kontext, durch den wir Beziehungen zu Objekten haben und Informationen erhalten. Sogar die Vorstellungskraft wird als eine verkörperte Erfahrung betrachtet. Basierend auf diesem Verständnis von Verkörperung kann der Körper als Mittel genutzt werden, um Fragen zu stellen, Verbindungen zu Emotionen herzustellen und theoretische Konzepte zu verstehen. Diese Art des Wissens kann Normen infrage stellen, die konditioniert und oft unsichtbar gemacht wurden¹⁹. Durch die Sinne und den Körper kann die Welt auf neue Weise gesehen und erlebt und können Wahrnehmungen und Verhaltensweisen verändert werden.

In der Embodiment-Intervention (Gruppe B) arbeiteten die Teilnehmenden, nachdem ihnen die Methode in einer Demo vorgeführt worden war, in Dreiergruppen an einem Kippunkte-inspirierten, verkörperten Zukunftspfad, der Perspektivenwandel und Metaphern integrierte, um Barrieren und Handlungsoptionen auf dem Weg Richtung nachhaltige Zukunft/Vision zu identifizieren. Dabei wurde Systems Sensing angewandt, eine Methode, die regelmäßig im Coaching eingesetzt wird. In einem „verkörperten Dialog mit dem Gesamtsystem der sozialen Wirklichkeit“²⁰ wurde mit dem Körper wahrgenommen und Gefühlen, Intuition und Imagination Raum gegeben.²¹ Während der Embodiment-Übung wurden qualitative Daten in Form von Notizen erhoben.

Diese Erhebung ist nicht Teil dieses Berichts und wird in einem wissenschaftlichen Journal veröffentlicht. In Gruppe A, dem Gegenstand dieses Berichts, wurde, im Unterschied zur Embodiment-Erfahrung, rein kognitiv gearbeitet.

Annex 2: Anleitung zur Nutzung des Positive-soziale-Kipppunkte-Frameworks

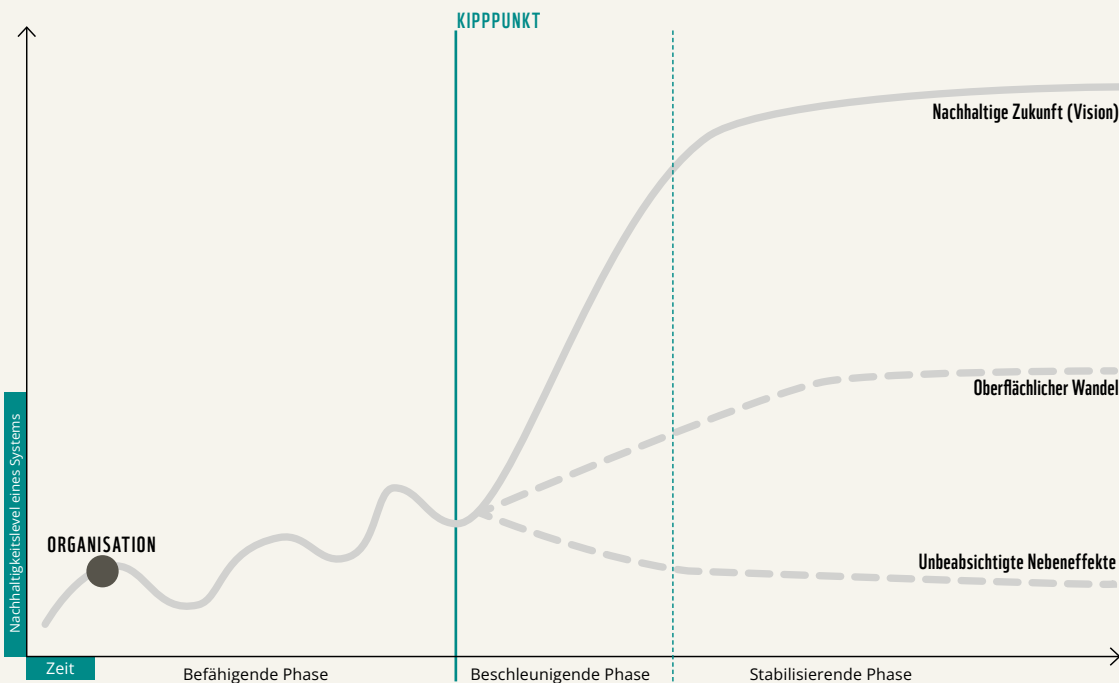
1. Festlegung eines Kipppunkte-Themas/einer Vision

Suchen Sie sich ein Nachhaltigkeitsthema, das in Ihrem Kontext/Ihrer Organisation schon relevant ist oder für das Sie sich interessieren. Am besten wählen Sie ein Thema, das intern angegangen werden kann, das aber auch über Ihre Organisation hinaus eine gesellschaftliche Rolle spielt. Das Festlegen eines Zeitfensters (z. B. „bis 2030“) erleichtert es den Teilnehmenden, den Weg zur Vision konkret auszugestalten.

2. Visionsbildung

Um eine präzise Vorstellung der anvisierten positiven Zukunft zu bekommen, empfehlen wir, dass Sie in einem Zwischenschritt eine Visionsübung einbauen. Dafür finden sich zahlreiche Beispiele im Internet. Ansonsten sprechen Sie in der Gruppe so detailliert wie möglich darüber, wie Ihre Organisation aussehen würde, wenn Sie das Kipppunkte-Thema erreicht hätten. Fragen hierzu finden Sie in der Beschreibung der Visionsübung im Studien-Design auf Seite 17.

ABBILDUNG 8. Vorlage Positives-soziales-Kipppunkte-Framework



3. PSPK-Framework

Drucken Sie sich die Abbildung des PSKP-Frameworks aus oder malen Sie es auf ein großes Poster. Die auf der nächsten Seite aufgeführten Fragen werden nun gemeinsam in Ihrer Organisation besprochen. Ergebnisse können auf Post-its oder online (z. B. mit Software wie Miro) zusammengetragen werden.



Zwischen dem jetzigen Standpunkt Ihrer Organisation und einer nachhaltigen Zukunft (Vision) stehen drei Phasen: befähigend, beschleunigend, stabilisierend. Diese schauen wir uns nun im Detail an.

1. Nachhaltige Zukunft:

Bestehen eventuell Zielkonflikte mit dieser Vision?

2. Alternative Pfade:

Falls es nur zu einem oberflächlichen Wandel kommen würde, wie sähe dieser aus? Welche unbeabsichtigten Nebeneffekte der Transformation sind möglich?

3. Kippunkt:

Am Kippunkt spüren Sie, dass die Transformation richtig Fahrt aufnimmt und es zu schnellem, nicht linearem Wandel kommt. Wie würde der Kippunkt in Ihrem Thema aussehen und woran würden Sie merken, dass das System gekippt ist?

4. Frühwarnsignale:

Dass es bald zu einem Kippunkt kommt, lässt sich zumeist daran bemerken, dass das System an Resilienz verliert (definiert als Schnelligkeit und Effektivität, sich von einem Schock wieder zu erholen). Gibt es in Ihrem Kontext Anzeichen, dass das System an Resilienz verloren hat? Woran zeigt sich das?

5. Feedbacks:

In jeder Transformation gibt es positive (unterstützende und befähigende) und negative (verzögernde, dem Wandel entgegengerichtete) Feedback-Dynamiken. Welche sind das in Ihrem Kontext? Befinden sich diese Feedbacks eher vor oder nach dem Kippunkt? Oder an einer ganz anderen Stelle in der Grafik?

6. Unterstützende Rahmenbedingungen kreieren:

Welche Rahmenbedingungen können den Weg Richtung Vision/nachhaltige Zukunft unterstützen?

7. Stabilisierung:

Bedarf es weiterer Interventionen/Akteurinnen und Akteure, um die nachhaltige Zukunft zu stabilisieren und ein erneutes Kippen zu verhindern?

In allen Punkten werden sowohl Interventionen als auch beteiligte Akteurinnen und Akteure identifiziert und notiert.

- 1 Lenton, T. et al. *The Global Tipping Points Report 2023*. University of Exeter. Exeter, UK (2023). <https://report-2023.global-tipping-points.org>
- 2 Lenton, T. et al. *The Global Tipping Points Report 2025*. University of Exeter. Exeter, UK (2025). <https://global-tipping-points.org/resources-gtp>
- 3 United Nations. *Seizing the moment of opportunity: Supercharging the new energy era of renewables, efficiency, and electrification*. New York (2025). https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un-energy-transition-report_2025.pdf
- 4 Rode, J. *Das Potenzial für Haushaltsphotovoltaik in Deutschland*. KfW Research Fokus Volkswirtschaft Nr. 457 (2024). <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2024/Fokus-Nr.-457-April-2024-Haushalts-PV.pdf>
- 5 Guterres, A. Secretary-General's remarks to the High-Level Political Forum on Sustainable Development. *United Nations Secretary-General* (2023). <https://www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2023-09-18/secretary-generals-remarks-the-high-level-political-forum-sustainable-development>
- 6 Otto, I. M. et al. Social tipping dynamics for stabilizing Earth's climate by 2050. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 117, 2354–2365 (2020). <https://doi.org/10.1073/pnas.1900577117>
- 7 Tàbara, J. D. et al. Positive tipping points in a rapidly warming world. *Current Opinion in Environmental Sustainability* 31, 120–129 (2018). <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2018.01.012>
- 8 Milkoreit, M. et al. Defining tipping points for social-ecological systems scholarship—an interdisciplinary literature review. *Environmental Research Letters* 13, 033005 (2018). <https://doi.org/10.1088/1748-9326/aaaa75>
- 9 Fesenfeld, L. P., et al. The politics of enabling tipping points for sustainable development. *One Earth* 5, 1100–1108 (2022). <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2022.09.004>
- 10 Meadows, D. H. Leverage points: Places to intervene in a system. *Academy for Systems Change*. The Donella Meadows Project (1999). <https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system>
- 11 Lenton, T. M. et al. Operationalising positive tipping points towards global sustainability. *Global Sustainability* 5 (2022). <https://doi.org/10.1017/sus.2021.30>
- 12 Bennett, E. M. et al. Bright spots: seeds of a good Anthropocene. *Frontiers in Ecology and the Environment* 14, 441–448 (2016). <https://doi.org/10.1002/fee.1309>
- 13 Schultz, W. L. *Futures Fluency: explorations in leadership, vision, and creativity*. University of Hawai'i at Manoa (1995). <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/4c63ff4d-c561-44e2-819a-ec00272d5138/content>
- 14 Mangnus, A. C. et al. New pathways for governing food system transformations: a pluralistic practice-based futures approach using visioning, back-casting, and serious gaming. *Ecology and Society* 24, 2 (2019). <https://doi.org/10.5751/es-11014-240402>
- 15 Bentz, J., do Carmo, L., Schafenacker, N., Schirok, J. & Corso, S. D. Creative, embodied practices, and the potentialities for sustainability transformations. *Sustainability Science* 1–13 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11625-021-01019-5>
- 16 Liu, L. Embodied Research Methodologies. In: *Varieties of Qualitative Research Methods* (eds. Okoko, J. M., Tunison, S. & Walker, K. D.) S. 161–166 (Springer International Publishing, Cham (2023). https://doi.org/10.1007/978-3-031-04394-9_26
- 17 Chadwick, R. Embodied methodologies: challenges, reflections and strategies. *Qualitative Research* 17, 54–74 (2017). <https://doi.org/10.1177/1468794116656035>
- 18 Merleau-Ponty, M. *Phenomenology of Perception*. Humanities Press. New York (1962). <https://ia600600.us.archive.org/17/items/G.Bachelard-ThePoeticsOfSpace/Phenomenology%20of%20Perception.pdf>
- 19 Stinson, S. W. Body of knowledge. *Educational theory* 45, 43–54 (1995). https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/S_Stinson_Body_1995.pdf
- 20 Scharmer, O., Pomeroy, E. & Kaufer, K. Awareness-based action research: Making systems sense and see themselves. In D. Burns, J. Howard, S. M. Ospina (Hrsg.). *Awareness-based action research: making systems sense and see themselves* (Vol. 2, S. 633–648). SAGE Publications Ltd (2021). <https://doi.org/10.4135/9781529769432.n45>
- 21 Ritter, L. & Zamierowski, N. Systems Sensing and Systemic Constellation for Organizational Transformation: Building Collective Capacity for Navigating Complexity. *Journal of Awareness-Based Systems Change* 1, 101–115 (2021). <https://doi.org/10.47061/jabsc.v1i2.1181>



Mehr WWF-Wissen
in unserer App.
Jetzt herunterladen!



iOS



Android



Auch zugänglich
über einen Browser



Unser Ziel

Wir wollen die weltweite Zerstörung der Natur und Umwelt stoppen und eine Zukunft gestalten, in der Mensch und Natur in Einklang miteinander leben.

Unterstützen Sie den WWF

IBAN: DE06 5502 0500 0222 2222 22

WWF Deutschland

Reinhardtstr. 18 | 10117 Berlin

Tel.: +49 30 311777-700

info@wwf.de | www.wwf.de