

# Nachhaltigkeit ist nicht nur weniger vom Schlechten

Öko-Effektivitätsstrategien berühren Normen, Strukturen und Prozesse / Von Peter Kinne

Nachhaltigkeit ist ein Sehnsuchtsbegriff. In einer Zeit, die geprägt ist von rasanter technischer Entwicklung, aber auch von wachsender Verunsicherung, zum Beispiel in der Frage, inwieweit demnächst Künstliche Intelligenz unser Leben steuert, gibt das Leitbild Nachhaltigkeit Zuversicht, weil es auf die reproduzierbare Erfüllung unserer aller Bedürfnisse in Gegenwart und Zukunft abzielt. Seine Zugkraft beruht allein auf der Tatsache, dass die Art, wie wir wirtschaften, unsere natürliche Umwelt in einer Weise verletzt, die schlimme Folgen hat, wenn wir nicht bald massiv gegensteuern.

Unternehmen sind, wie prinzipiell alle Organisationen, an sich perfekte Orte nachhaltiger Entwicklung. Sie sind nicht nur Experten in Bedürfnisbefriedigung, sondern müssen auch ihr Potential reproduzieren, um zukunftsfähig zu sein. Viele begegnen dem Thema jedoch, aus unterschiedlichen Gründen, mit Skepsis. Die weltweit akzeptierten Sustainable Development Goals (SDGs), mit Themen wie Kampf gegen Hunger, Armut und Kinderarbeit, sauberes Wasser, bezahlbare Energie und Zugang zu Bildung, spiegeln zum großen Teil Missstände in den Entwicklungsländern und erscheinen weit weg von der Situation bei uns. Nicht jedes Unternehmen schleudert tonnenweise CO<sub>2</sub>

in die Atmosphäre, vergiftet mit toxischen Abfällen das Grundwasser oder macht Beschäftigten in globalen Lieferketten das Leben schwer.

Dann wiederum ist Nachhaltigkeit aus ökologischer, ökonomischer und sozialer Perspektive alles andere als widerspruchsfrei. Wie können angesichts einer schnell wachsenden Erdbevölkerung wirtschaftliche Erfordernisse ohne negative Folgen für die Umwelt erfüllt werden? Wie hilfreich sind Verbraucher, die das Geld, das ihnen ihr Energieversorger für nicht genutzten Strom zurückgezahlt hat, für einen zweiten Flatscreen-Fernseher ausgeben, die mit spritsparenden Autos weiterfahren als jemals zuvor und mit Billigflügen verstärkt in ferne Länder reisen?

Unternehmen, die mit stofflichen Substanzen umgehen und Nachhaltigkeit in den Fokus nehmen, setzen überwiegend auf Öko-Effizienz: Verringerung des Energie-, Wasser- und Rohstoffverbrauchs, der Emissionen und des Abfalls. Effizienz ist eine relative Größe und wird üblicherweise ins Verhältnis zum Umsatz gesetzt. Der Charme dieser Strategie besteht darin, dass ihre Wirkung zweifelsfrei ist, Indikatoren definiert und in Ökobilanzen relativ leicht gemessen werden können, vertraute Geschäftsmodelle und Strukturen ihre Gültigkeit behalten und

Investitionsentscheidungen mit der Erfolgsrechnung begründet werden können. Hingegen berühren Öko-Effektivitätsstrategien, wie genügsameres Wirtschaften (Suffizienz) und Wirtschaften im Rahmen der natürlichen Gegebenheiten (Konsistenz), mitunter das Geschäftsmodell, die Normen, Strukturen und Prozesse. Das ist mit deutlich mehr Denk- und Designarbeit verbunden, ökologisch aber deutlich wirksamer: Man begnügt sich nicht damit, weniger vom Schlechten zu produzieren.

In Nachhaltigkeitsstrategien eher unterrepräsentiert sind sozio-ökonomische Ansätze. Wesentliche Erfolgspotentiale bleiben dadurch ungenutzt. Instrumente wie Beidhändigkeit, Empowerment und Kooperation mit Stakeholdern machen Ökostrategien oft erst realisierbar, weil sie Energie und Kreativität freisetzen, zum „Laufen der Extrameile“ motivieren und zu besseren Lösungen führen.

Wenn Organisationen ihrer Rolle als Orte nachhaltiger Entwicklung gerecht werden, kommen starke Nachhaltigkeitsimpulse von innen. Das funktioniert, wenn sie ihre Produktivkräfte, die persönlichen, betrieblichen, sozialen, finanziellen und sachbezogenen Ressourcen, so miteinander verknüpfen, dass sie sich reproduzieren und die Firmen ihren Zweck

auch langfristig erfüllen können. Dabei gilt es, die B-Seite der Organisation, mit ihren unsichtbaren Interaktionsdynamiken und subjektiven Bedeutungszuschreibungen, so zu erschließen, dass die A-Seite, die Strukturen, Ziele, Werte und Verfahren formal zum Ausdruck bringt, so orientierungsstark wie möglich wird. Hier helfen Modelle, die im Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis einfach genug sind, um klare Bilder zu erzeugen, und komplex genug, um alle erfolgskritischen Aspekte zu integrieren.

Wenn fundamentale Mechanismen nachhaltiger Entwicklung aus den Unternehmen heraus, mit Hilfe ihrer Verbündeten, in die Gesellschaft getragen werden, um öffentliches Bewusstsein zu prägen und den Einfluss ziviler Kräfte zu stärken, hat Nachhaltigkeit gute Chancen, trotz aller Turbulenzen in Wirtschaft und Gesellschaft, als Leitmotiv verankert zu werden. Bessere Chancen jedenfalls, als wenn wir erst den schwierigen Versuch unternehmen, divergierende Interessen gesellschaftlicher Gruppen so weit unter einen Hut zu bringen, dass Entscheidungen darüber, wie wir in Zukunft leben wollen, möglich und tragfähig sind. Ideal wäre das Zusammenspiel dieser Prozesse.

Peter Kinne leitet das Balancefirst-Institut für integratives Management.