

Nachhaltigen Wandel in Unternehmen anstoßen

Barrieren für die Nachhaltigkeits- transformation in Unternehmen – und wie man sie lösen kann

Der nachhaltige Wandel in Unternehmen geht nur schleppend voran. Wo neue Geschäftsmodelle und ein mutiges Umdenken gefordert wären, herrschen oftmals die übliche Handlungslogik und das Festhalten an internen Regeln und Gewohnheiten vor. Doch es gibt Hebel, um diese Denkmuster aufzubrechen.

Von Udo Kords

Veränderungen sind normal für Unternehmen; doch obwohl Nachhaltigkeit mit Blick auf die multiplen ökologischen Problemstellungen und ihre Folgen derzeit eigentlich der zentrale Treiber für Veränderungen sein sollte, wird das Thema von den meisten Unternehmen immer noch passiv und abwartend adressiert. Dafür gibt es im Wesentlichen drei Gründe:

Erstens verfügen Unternehmen nicht über die Erfahrung für eine nachhaltige Geschäftsführung. Nachhaltigkeit kann nicht mit den gängigen Handlungsprinzipien und Instrumenten erreicht werden, sondern ist in vielerlei Hinsicht ein Ausstiegsprogramm: aus dem wirtschaftlichen Wachstumszwang, dem Ressourcenverbrauch, aus komplexen internationalen Wertschöpfungsketten, aus gewohnten Handlungslogiken. Manager/innen sind mit der Aufgabe vertraut, Bestehendes zu optimieren. Hier geht es jedoch darum, ein vorhandenes System auf den Kopf zu stellen und Problemlösungen völlig neu zu denken.

Zweitens fehlt es am erforderlichen Problemverständnis und der daraus resultierenden Handlungsbereitschaft. Eine aktuelle Studie (CapGemini Research Institute 2022) zur Haltung von Manager/innen gegenüber Nachhaltigkeit zeigt, dass nur in rund einem Fünftel der betrachteten Unternehmen in den letzten beiden Jahren Nachhaltigkeitsanforderungen bei der Produktent-

wicklung eine Rolle gespielt haben. Weniger als ein Fünftel der befragten Führungskräfte spricht Nachhaltigkeit einen direkten Nutzen für das Unternehmen zu und die Hälfte beklagt, dass die Kosten den Nutzen überwiegen. Trotz allen Wissens und den spürbaren Folgen der Zerstörung unserer ökologischen Lebensgrundlagen ist die Abwehrhaltung gegen konsequentes ökologisches Handeln immer noch die dominierende Reaktion von Unternehmen.

Drittens ist der (Leidens-)Druck offensichtlich noch nicht ausreichend. Gesetzliche Auflagen definieren für die meisten Unternehmen den zu erreichenden Zielpunkt; aber diese gehen nicht weit genug, um den Umweltproblemen gerecht zu werden. Nachhaltigkeit spielt als Wettbewerbsfaktor in den meisten Branchen noch keine entscheidende Rolle.

Drei Hebel für einen Wandel

Diese Konstellation macht Veränderungen im Kontext der Nachhaltigkeit schwierig. Was können Unternehmen also ändern, um die Grundlagen für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitstransformation zu verbessern? Im Folgenden werden einige Ansatzpunkte skizziert, die sich auf die Organisation, auf die Haltung des Managements und die Kommunikationsstrukturen beziehen, denn an diesen Stellen entscheidet sich der Erfolg von Veränderungsprozessen.

1 Selbstreflexion

Aus Sicht der Systemtheorie ändern sich Unternehmen nur von innen. Natürlich sind sie vielfältigen äußeren Einflüssen ausgesetzt; diese werden nach festen internen Regeln und Gewohnheiten bearbeitet, in denen sich spiegelt, wie sich Unternehmen selbst wahrnehmen und gegenüber ihrer Umwelt definieren. Zum Selbstbild der meisten Unternehmen gehört nicht die Rolle als gesellschaftlicher Veränderungsagent und Löser von Umweltproblemen.

Das erklärt die häufig sehr schematischen Abwehrreaktionen gegenüber Umweltschutzanliegen. Das Thema Nachhaltigkeit, das viele Wirtschaftsdogmen und Denkschemen infrage stellt, verfügt oft nur über eine begrenzte Anschlussfähigkeit. Nachhaltigkeit wird als Kostenfaktor, Wettbewerbshemmnis und entfaltunghemmender Faktor gesehen.

Damit Unternehmen sich wirklich in Richtung Nachhaltigkeit weiterentwickeln können, müssen Management und Belegschaft einen Prozess beginnen, in dem die internen Spielregeln und Gesetzmäßigkeiten, Eigeninteressen und verfestigte Sichtweisen, die Entscheidungen prägen, ehrlich beschrieben und in ihren Folgen kritisch reflektiert werden. Sie müssen fähig sein, sich selbst zu beobachten – über die Grenzen des klassischen Reporting-Wesens hinaus. Es geht um die psychologischen Tiefenstrukturen, über die jedes soziale System und damit auch jedes Unternehmen verfügt, mit denen sich das Management aber nur selten systematisch beschäftigt. Nicht nur Strategien, Organisationsdesigns und Prozesse der Leistungserbringung müssen regelmäßig überprüft werden, sondern auch die kulturellen und mentalen Bedingungen einer Organisation, die darüber bestimmen, wie die Umwelt wahrgenommen wird, welche Lösungsansätze gefunden werden und ob diese eine Chance auf Umsetzung haben.

Der erste Schritt ist daher die kritische Selbstreflexion. In welchem Verhältnis steht ein Unternehmen zu seiner Umwelt? Welche Grundannahmen prägen Handeln und Entscheiden? Hel-

fen diese bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen?

2 Neue Perspektiven

Mit der Vielfalt der Perspektiven werden Entscheidungen immer auch komplizierter. Gleichzeitig wird aber die Qualität der Entscheidungen verbessert, wenn mehr Aspekte der Wirklichkeit berücksichtigt und mehr Handlungsoptionen entwickelt werden können. Berater/innen werden das nicht gerne lesen, aber die Lösungen für die meisten Herausforderungen und Problemstellungen befinden sich bereits in der Organisation. Mitarbeiter/innen stellen einen gewaltigen Schatz an unterschiedlichen Perspektiven, an Wissen und Erfahrung, Kreativität und Lösungsbereitschaft bereit, den die meisten Unternehmen jedoch weitgehend ungenutzt lassen. Und obwohl immer mehr davon gesprochen wird, Mitarbeiter/innen stärker einzubeziehen, mehr Möglichkeiten für ko-kreatives, bereichsübergreifendes Arbeiten zu schaffen und Freiräume für individuelles Engagement zu erweitern, haben viele Unternehmen noch nicht begonnen, dieses Potenzial systematisch zu erschließen.

Ein Instrument, um Perspektivwechsel auszulösen, könnten die Rotation von Führungspersonal oder Führungswechsel sein. Warum nicht einem Marketingexperten die Verantwortung für die Produktion übergeben oder die Finanzchefin mit dem Vertriebschef tauschen lassen? Die Neubesetzung von Stellen eröffnet häufig Fenster für neue Sichtweisen und Bewertungen, speziell dann, wenn Personen aus anderen Branchen oder Fachbereichen eingestellt werden. Im Spiegel externer Akteur/innen ist es wahrscheinlicher, dass die Bewertung des Istzustands und das auf Managementetagen gern zur Schau getragene Gefühl der Selbstzufriedenheit einer grundlegenden Prüfung unterzogen werden. Es könnten Vertreter/innen von Nachhaltigkeitsinteressen und Nachhaltigkeitsexperte/innen einbezogen werden. Denkbar sind auch Themenzirkel, in denen sich die Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen regelmäßig zum

Austausch über Nachhaltigkeitsinteressen treffen.

Voraussetzung dafür, dass Unternehmen von solchen partizipatorischen Prozessen wirklich profitieren können, ist jedoch eine Haltung des Managements, die offen dafür ist, bestehende Machtstrukturen aufzugeben und neue Kontexte für Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse zu schaffen. Erst mit dieser Öffnung und, wichtiger noch, der Erweiterung der Beteiligung an der Analyse von Problemen und der Entwicklung von Lösungen werden Bedingungen geschaffen, um die Lernfähigkeit von Unternehmen deutlich zu erhöhen.

3 Kommunikation und eine neue Geschichte für das Unternehmen

Unternehmenskommunikation neigt dazu, die aktuelle Situation vereinfachend und besser darzustellen, als sie tatsächlich ist. Das verständliche Ziel ist die positive Selbstdarstellung, um für Investoren, aktuelle wie künftige Mitarbeiter/innen und Kund/innen attraktiv zu sein. Eindrucksvoll zu besichtigen ist dies bei der Nutzung des Hinweises auf Klimaneutralität im Marketing.

Allerdings ist die permanente Selbstvergewisserung des eigenen Erfolgs keine gute Ausgangsbedingung für Veränderungen. Wenn Unternehmen sich als Teil der Lösung von Umweltproblemen darstellen, obwohl sie tatsächlich immer noch Teil des Problems sind, dann schaffen sie sich selbst die Rechtfertigung von Untätigkeit und bremsen damit auch intern die Kräfte, von denen Veränderungen ausgehen könnten. Es ist daher wichtig, dass kritische Selbstreflexion und die Öffnung für neue Perspektiven sich auch in der Kommunikation widerspiegeln. Kommunikation ist das wichtigste Vermittlungs- und Veränderungsinstrument, über das Unternehmen verfügen. Jeder Veränderung liegt eine Verschiebung von Werten, Identitäten und Handlungsmustern zugrunde. Und dieser Prozess wird getragen oder blockiert durch Kommunikation.

Es stellt sich daher die Frage, welche Realitäten, Werte und Haltungen wie dargestellt werden. Wie wird über das Unter-

nehmen gesprochen? Wie kann über den Prozess und die Erkenntnisse der Selbstbeobachtung kommuniziert werden? Welche Botschaften werden kommuniziert und wie wirken diese? Wer dominiert die Kommunikation? Nachhaltigkeitstransformation erfordert mehr Aufklärung und weniger Marketing, mehr Selbstkritik, Transparenz und Reflektion und weniger Erfolgshörigkeit und Ablenkungsmanöver. Veränderungen können damit beginnen, dass eine neue, andere Geschichte über ein Thema und dessen Daseinsberechtigung erzählt wird.

Die neue Rolle des Managements

Der Aufgabenschwerpunkt für das Management bei der Nachhaltigkeitstransformation sollte sich daher verschieben. Das Management bleibt die letzte Entscheidungsinstanz, aber andere Rollen gewinnen an Gewicht. Sie sollten weniger Stakeholder/innen als Prozessmanager/innen sein. Sie werden zu Anwält/innen der Ambivalenz und zu Gastgeber/innen von kontroversen und multiperspektivischen Kommunikationsprozessen. Was viele Manager/innen im Transformationsprozess übersehen ist, dass dieser erst beginnen kann, wenn er im Denken bereits fortgeschritten ist, und dass das Management sich in diesem Prozess auch verändern muss. Die Transformation beginnt immer bei den einflussreichsten Menschen in einer Organisation, die in der Lage sind, ihre eigene Lern- und Veränderungsfähigkeit in das Unternehmen zu tragen.

Literatur

CapGemini Research Institute (2022): A world in Balance. Why Sustainability ambition is not translating to action. Paris, CapGemini. https://prod.ucwe.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/8/2022/11/Report_SustainabilityAction.pdf

AUTOR + KONTAKT

Dr. Udo Kords ist neben seiner Tätigkeit bei einem Finanzdienstleister Dozent für Nachhaltigkeitstransformation an der University of Applied Sciences in Hamburg.
Egenbüttelweg 54 b, 22880 Wedel,
Tel.: +49 176 48246573, E-Mail: Udo.Kords@web.de