

ZUKUNFTSFÄHIGE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Nachhaltig wirtschaften

Die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte – darunter die Weltwirtschaftskrise, die globale Erwärmung oder das Bevölkerungswachstum – stellen bestehende Konzepte erfolgreichen Wirtschaftens auf die Probe. Ob und wie nachhaltiges Wirtschaften möglich ist, gehört zu den derzeit oft gestellten Fragen.

TEXT DR. MICHAEL VON KUTZSCHENBACH

Derzeit leben rund 6,9 Milliarden Menschen auf der Erde. Bis Mitte des Jahrhunderts könnten es gemäss den Vereinten Nationen 9,2 Milliarden Menschen sein. Wobei die Bevölkerung besonders in Asien, Afrika und Lateinamerika zunimmt. Das hohe Wirtschaftswachstum hat in diesen Regionen zu einer spürbaren Verbesserung des Lebensstandards geführt. Auch in den Industriestaaten wirkt diese Entwicklung als Wachstums- und Wohlstandstreiberin. Zugleich prognostiziert der Weltklimarat jedoch, dass sich der globale Kohlendioxidanstoss bis 2050 verdoppeln wird. Die Welternährungsorganisation rechnet mit einer deutlichen Zunahme der Nachfrage nach Nahrungsmitteln, Faserstoffen und Holzprodukten. Die Folge: Nach einer Studie des WWF wird sich der ökologische Fussabdruck der Menschheit derart vergrössern, dass spätestens im Jahr 2035 zur Erfüllung der globalen Konsumwünsche statt eines Planeten zwei gebraucht würden. Gesellschaft und Wirtschaft sind aufgefordert, zukunftsfähige Lösungsansätze zu entwickeln.

In diesem Zusammenhang wird der Begriff «Nachhaltigkeit» oder auch «Nachhaltige Entwicklung» verwendet. Die UNO Brundtland Kommission definierte 1987 in ihrem Report «Unsere gemeinsame Zukunft» Nachhaltigkeit als eine Entwicklung, «welche weltweit die heutigen Bedürfnisse zu decken vermag, ohne für künftige Generationen die Möglichkeit zu schmälern, ihre eigenen Bedürfnisse

zu decken.» Mit dem Leitbild der Nachhaltigkeit und der Frage, ob und wie nachhaltiges Wirtschaften möglich ist, geht jedoch eine sehr kontrovers geführte Diskussion einher. Neben positiven Stimmen stösst der Begriff auch auf starke Kritik bis hin zur Ablehnung. Insgesamt existiert eine Vielzahl an verschiedenen Definitionen. Nachhaltigkeit wird als Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Perspektiven und Interessen aus Ökologie, Ökonomie und Sozialem gesehen. Hierbei bewegen sich die Akteure auf schwierigem Terrain, da es sich im konkreten Fall oft um widersprüchliche Zielsetzungen handelt. Somit kann nachhaltiges Wirtschaften als Such- und Lernprozess verstanden werden.

Ein Such- und Lernprozess

Nachhaltigkeit stellt sich als komplexes Veränderungsprojekt dar. Der Weg zur Nachhaltigkeit lässt sich ebenso wenig planen oder vorschreiben wie die vorausgegangenen Paradigmenwechsel. Nachhaltiges Wirtschaften erfordert und fördert Innovationen und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Sowohl Nachhaltigkeit als auch nachhaltiges Wirtschaften können nur als Summe aller Entscheidungen im Spannungsfeld der unterschiedlichen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Interessen und deren gegenseitigen Abhängigkeiten und Auswirkungen existieren. Dies erfordert das (An-)Erkennen von widersprüchlichen Interessen, Erwartungen und Bedürfnissen sowie den Umgang



Nachhaltiges Wirtschaften bietet die Möglichkeit, neue Denkweisen zu entwickeln und neue Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit zu fördern.

Foto: Bilderbox.de

damit, das Ausloten von Möglichkeiten unter Berücksichtigung der existierenden Rahmenbedingungen.

Intelligente Kooperationsformen

Für nachhaltiges Wirtschaften ist somit ein Management von Unsicherheiten, Widersprüchen, Ambivalenzen oder Konflikten im Spannungsfeld der verschiedenen internen und externen Umwelten der Organisation unabdingbar. Bisherige Konzepte und Methoden kommen hierbei an ihre Grenzen. Neues Denken und Handeln ist notwendig, um ökologische, ökonomische und soziale Anforderungen und Ziele ins Gleichgewicht zu bringen. Um die dynamische Komplexität zukunftsfähiger Veränderungsprozesse erfolgreich und nachhaltig zu managen, ist es erforderlich, die Gesamtzusammenhänge und Abhängigkeiten zu erkennen und aufgabenadäquate Organisationsformen auf Zeit zu erfinden. Die verwirrende Anzahl von Einflussfaktoren, die zu berücksichtigen sind, entzieht sich dem Einzugsbereich von einzelnen Entscheidungsträgern. Daher sollten Unternehmen sich für die Sichtweisen der Welt vor ihren Fabrikatoren und Bürotürmen öffnen. Hierbei stellen die unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen der

Akteure ein enormes Potenzial dar, wenn eine erfolgreiche Zusammenarbeit möglich ist. Die Entwicklung intelligenter Kooperationsformen, die den Beteiligten gemeinsame Such- und Lernprozesse ermöglichen, leistet somit einen zentralen Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften.

Systemdenken bietet Chancen

Bedingt durch die industrielle Revolution mit ihrem enormen Zuwachs an Produktivität haben die Umweltprobleme zugenommen. In den letzten 40 Jahren stieg das Bewusstsein für die Komplexität, Vielfalt und wechselseitigen Abhängigkeiten der wirksamen Einflussgrössen. In Anbetracht der zahlreichen Wechselwirkungen innerhalb einer Organisation wird deutlich, dass es unmöglich ist, einzelne Bereiche getrennt für sich zu planen oder zu entwickeln. Das tun wir jedoch nach wie vor. So wird etwa allgemein ange-

nommen, dass das Zusammenspiel aller Faktoren funktionieren muss, wenn wir einen guten Anschluss an die Infrastruktur bauen, eine funktionsfähige Produktionslinie errichten, ein einwandfreies Organigramm erstellen oder erstklassige Mitarbeiter ausbilden. Für sich perfekt geplant, kann ihr Zusammenspiel zu unerwünschten Nebeneffekten und im schlimmsten Fall auch zum Desaster führen. Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet, ans Ganze zu denken. Das bedeutet, Zusammenhänge und Wechselwirkungen in Systemen zu erkennen und ihnen Beachtung zu schenken.

Gleichzeitig ist nachhaltiges Wirtschaften vor allem eine Herausforderung an die Lernfähigkeit von Unternehmen. Nachhaltigkeit bedeutet, Such- und Lernprozesse über Bereichs- oder Unternehmensgrenzen hinweg zu managen. Somit verlieren hierarchische Organisationsstrukturen ihren Nutzen und Projektstrukturen gewinnen an Bedeutung. Wie könnten intelligente Kooperationsformen aussehen, in denen die Beteiligten lernen, Gesamtzusammenhänge zu erkennen und unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse zusammenzuführen? Teamarbeit ist vielen zur Selbstverständlichkeit geworden. Wie aber können Teams erfolgreich kooperieren? Erst ein Erkennen und Verstehen der Dynamik und Zusammenhänge von formalen und verdeckten Strukturen ermöglichen es, Wege für Veränderungen abzuleiten. Hier bietet Systemdenken eine Chance.

Konsequenzen für die Praxis

Die durch den Erfolg der industriellen Revolution erzeugten radikalen Veränderungen und die damit verbundenen ökologischen, sozialen und ökonomischen Konsequenzen sind eine Herausforderung für die Lernfähigkeit von Unternehmen. Mit dem Leitbild der Nachhaltigkeit bietet sich nicht nur die Möglichkeit, neue Denkweisen zu entwickeln, sondern es entstehen gleichzeitig neue Formen der Kommunikation und der Zusammenarbeit. Systemdenken liefert Methoden und Instrumente, um Entscheidungsfindung und Strategieentwicklung in komplexen Situationen zu verbessern. In Trockenübungen können durch Simulationen Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen erkannt und Erfahrungen im nachhaltigen Wirtschaften gesammelt werden. Dies minimiert Folgekosten durch Fehlplanungen sowie Spätfolgen und erhöht die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

DER AUTOR



Dr. Michael von Kutzschenbach ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule für Wirtschaft

der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Er arbeitet im Kompetenzschwerpunkt Business Transformation Management.

Anzeige

Flexibel studieren



Bachelor of Science:

- Betriebsökonomie
- Informatik
- Wirtschaftsinformatik
- Wirtschaftsingenieur
- Passerellen für HF-Abschlüsse

Master of Science:

- Business Administration mit Vertiefung Innovation Management

Weiterbildungen:

- Executive MBA
- MAS Business Law
- MAS Gesundheitsförderung
- MAS Business- & IT-Consulting
- MAS Web4Business
- CAS Potenzialiagnostik

FFHS

Fernfachhochschule Schweiz
Zürich | Basel | Bern | Brig

Mitglied der SUPSI

Nr. 1 im Fernstudium:
2 Tage Präsenz pro Monat, begleitetes Selbststudium
Regelmässig Info-Anlässe (Termine & Anmeldung unter www.ffhs.ch)

www.ffhs.ch

Tel.: +41 (0)27 922 39 00 oder +41 (0)44 842 15 50

Anzeige

Kunden-Bevorzugitis

Eine Krankheit, die's bei uns nicht gibt.



Wir wissen, was KMUs brauchen. Zum Beispiel eine Versicherung, die Kunden nimmt, wie sie sind. So wie wir. ÖKK – die Richtige für KMUs. www.oekk.ch

ÖKK