

Lernfähigkeit von Unternehmen – Erfolgsfaktor für nachhaltiges Wirtschaften

Zahlreiche Unternehmen in Deutschland haben sich schon frühzeitig den Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens gestellt. Einige konnten sich mittlerweile sogar als „Vorreiter“ in Nachhaltigkeitsratings und -rankings profilieren, die seit vielen Jahren regelmäßig durchgeführt werden – gegenwärtig erstmalig auch für den Mittelstand (mehr dazu in den News auf Seite 6).

Nachhaltiges Wirtschaften kann als eine Unternehmenspolitik verstanden werden, die betriebswirtschaftlichen Erfolg, Auswirkungen auf die Umwelt sowie die Beziehungen des Unternehmens zu seinem gesellschaftlichen Umfeld in ein langfristig tragfähiges Gleichgewicht stellt. Betriebliche Umwelt- und Sozialpolitik sind hierbei nicht Selbstzweck, sondern fördern den Unternehmenserfolg: So setzen einerseits innovativ geführte Unternehmen Umweltmanagementsysteme als Mittel der Effizienzsteigerung ein. Andererseits motiviert das wachsende Bewusstsein für soziale und ökologische Verantwortung in Verbraucher- und Finanzmärkten die Unternehmen zu einem Einsatz für mehr Nachhaltigkeit. In manchen Branchen stellt der glaubwürdige Beleg sozial- und

umweltverantwortlichen Wirtschaftshandelns sogar bereits eine Zugangsvoraussetzung zu internationalen Lieferketten dar.

Insofern ist nachhaltiges Wirtschaften gerade auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), neben den genannten Herausforderungen, eine Chance, sich zukunftsfähig aufzustellen und ihre Produkte und Dienstleistungen erfolgreich am Markt zu positionieren.

Nachhaltigkeit umsetzen – wohin geht die Entwicklung?

Um das abstrakte Thema „Nachhaltigkeit“ auf betrieblicher Ebene zu konkretisieren und umzusetzen, benötigen Unternehmen:

- Eine strategische Verankerung des Themas in Leitbild und Strategie.
- Praxistaugliche und passgenaue Instrumente zur Operationalisierung nachhaltigen Wirtschaftens in allen relevanten Geschäftsprozessen.
- Eine nachhaltige Kompetenzentwicklung der Beschäftigten, die sich dau-

erhaft in der Aus- und Weiterbildung im Unternehmen niederschlägt.

- Eine weitreichende Lernfähigkeit des Unternehmens, die sich in tiefgehenden und längerfristig angelegten organisationalen Lernprozessen widerspiegelt.

Instrumente und Konzepte nachhaltigen Wirtschaftens sind insbesondere in den vergangenen beiden Dekaden in einer Vielzahl entstanden. Dabei lässt sich einerseits feststellen, dass ein Großteil dieser Instrumente den Fokus auf Umweltaspekte legt. Andererseits ist zu beobachten, dass bei Instrumenten mit ökonomischem Fokus wie Controlling oder der Balanced Scorecard (BSC) die sozialen und ökologischen Aspekte integriert werden (z. B. Umwelt-/Nachhaltigkeitscontrolling oder Sustainable-BSC). Ferner zeichnet sich in den letzten Jahren eine Tendenz zu Instrumenten ab, die soziale, ökonomische und ökologische Aspekte integrativ betrachten – das erhöht allerdings oft auch ihre Komplexität.

Die Entwicklung geht in die Richtung, geeignete Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens auf der betrieblichen Ebene mit individueller Kompetenzentwicklung und organisationalen Lernprozessen



„Das allgemeine Verständnis von Premium wird immer Die Kunden wollen wissen: Wird ein Produkt ressourcenschonend Handelt dieses Unternehmen Nur wer diese Fragen überzeugend

Dr. Norbert Reithofer, Vorsitzender des Vorstands der BMW AG, 4. 8. 2009

zu verbinden (Stichwort „Ressourcenkompetenz“, mehr dazu auf Seite 14). Ohne diese Integration kann eine erfolgreiche längerfristige Umsetzung nicht gelingen.

Lernfähigkeit des Unternehmens – ein Schlüsselprozess

Nachhaltiges Wirtschaften erfordert ein kompetentes Umgehen mit Komplexität. Dazu bedarf es einer gehörigen Portion weitreichender Lernfähigkeit. Allein durch die integrative Berücksichtigung von wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Leistungen und das Einbeziehen von Anspruchsgruppen sind komplexe Vorgänge und ständig sich verändernde Aufgaben und Rahmenbedingungen quasi vorgegeben.

Im Sinne einer weitreichenden Lernfähigkeit dürfen Verbesserungen nicht nur bei Fehlern ansetzen, während die Systematik, die zu den Fehlern geführt hat, unkorrigiert bleibt. Die Tiefe des Lernens selbst sollte auf dem Prüfstand stehen. Wichtig ist daher, dass die Systematik

hinter Fehlern erkannt wird und Verfahrensweisen, zentrale Grundannahmen und Strategien in einer zweiten Schleife noch einmal hinterfragt und verändert werden. Es geht dabei keineswegs nur um die individuelle Erweiterung der Lernfähigkeit. Gefragt sind Lernprozesse, die das ganze Unternehmen einschließen, die Abteilung nach Abteilung durchgeführt werden – mit der aktiven Unterstützung der Geschäftsführung als Grundvoraussetzung. Gerade in KMU können diese Lernprozesse schnell organisiert und durch die oft wenig nach Hierarchie aufgebauten Strukturen auch schnell durchgeführt werden. Es kommt darauf an, dass die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wie auch ganze Abteilungen Verantwortung für das Gelingen eines Projekts, einer Dienstleistung und letztlich für den Unternehmenserfolg übernehmen. Im Leitbild des nachhaltigen Wirtschaftens ist dies ein zentraler Aspekt. Es bedeutet, Verantwortung für die Zukunft zu übernehmen und tatsächlich zu leben – und dies integrativ in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit.

Erfolgsfaktoren und Kernkompetenzen zukunftsfähiger Unternehmen

Die Kernkompetenzen der Zukunft liegen in einer weitreichenden Lernfähigkeit, im kompetenten Umgang mit Komplexität, im vernetzten, auch berufs- und bereichsübergreifenden Denken und Wissen, im Erkennen von Strukturen und insbesondere auch in einer tragfähigen Kommunikations- und Beratungskompetenz.

Dazu werden bedarfsgerechte und individuelle Qualifizierungs- und Beratungskonzepte benötigt, die bislang nur vereinzelt vorliegen. Die Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Wirtschaften sind hingegen unverkennbar: Ein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen betreibt ein erfolgreiches, auf Dauer ausgerichtetes Innovationsmanagement, das bereits bei der Entwicklung von neuen Leistungen und Produkten ansetzt, wie auch bei der Steuerung der internen und externen Möglichkeiten und Ressourcen.

Das Integrieren von Managementsystemen, die auf die unterschiedlichen Dimensionen nachhaltigen Wirtschaftens orientiert sind, kann außerdem das Potenzial eines Unternehmens enorm steigern und eine produktive Neuorientierung bewirken.

Für die Einführung und den langfristigen Erhalt einer an den Prinzipien und Kriterien nachhaltigen Wirtschaftens ausgerichteten Unternehmensstrategie und Geschäftsprozessen ist es jedoch unerlässlich, eine sozial verantwortliche Personalpolitik zu betreiben, bei der die Beteiligung der Beschäftigten, wie auch die Herausforderungen des demographischen Wandels berücksichtigt werden.



Holger Rohn ist Geschäftsführer der Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH und Koordinator in der Forschungsgruppe „Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren“ des Wuppertal Instituts.
holger.rohn@trifolium.org



Dr. Dorothea M. Hartmann arbeitet in der Stabsstelle Kommunikation im RKW Kompetenzzentrum.
hartmann@rkw.de