

IRIS PUFÉ

Herausgegeben von Gerd F. Kamiske

# NACH- HALTIGKEITS- MANAGEMENT

**Pocket Power**

**HANSER**

Nachhaltigkeitsrelevante Rechtsgebiete zielen teils stärker auf das Anliegen Umwelt- oder Gesundheitsschutz ab. Sie umfassen z.B. Arbeitsrecht, Gleichstellungsrecht, Sozialversicherungsrecht, allgemeines Umweltrecht, Abfallwirtschaft, Chemikalien und Gefahrstoffe, Energiewirtschaft, Gewässerschutz, Immissionsschutz, Natur- und Bodenschutz, Strahlenschutz und Verbraucherschutz.



Für genauere Hinweise zur aktuellen Rechtslage gerade bezüglich der für Ihr Unternehmen relevanten Gesetze und Auflagen schauen Sie in den genannten Quellen nach. Konsultieren Sie ergänzend folgende nützliche Webseiten:

- [www.umweltbundesamt.de](http://www.umweltbundesamt.de)
- [www.umwelt-online.de](http://www.umwelt-online.de)
- [www.bmu.de](http://www.bmu.de), [www.bmas.de](http://www.bmas.de), [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Um aktuelle Informationen zu erhalten, empfiehlt sich ein Newsletter-Abo. Mit dem Querschnittsthema Nachhaltigkeit befassen sich viele Rechtsgebiete, sodass Sie dort am besten die für Ihr Unternehmen relevanten auswählen.

Festzuhalten ist, dass die Entwicklung sehr wahrscheinlich hin zu einer schärferen Umwelt- und Sozialgesetzgebung geht und dies auf nationaler wie globaler Ebene. So sollen beispielsweise frühzeitig bei der Gesetzgebung Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigt werden.



### **Bundesregierung: Gesetze künftig auf Nachhaltigkeit geprüft**

Wenn ein Ministerium künftig ein neues Gesetz plant, soll möglichst frühzeitig gefragt werden: Trägt es dazu bei, das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung zu erreichen,

oder gerät es mit diesem Ziel in Konflikt? Gesetze werden damit auf ihre Wirkungen unter ökonomischer, ökologischer und sozialer Sicht geprüft. Auf diese Weise wird deutlich, welche Vor- und Nachteile ein Gesetz für künftige Generationen hat. So lassen sich besser politische Entscheidungen für die Zukunft treffen. Die Novelle der Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO) hat sie im Fortschrittsbericht 2008 angekündigt.

Dieser sich über die letzten zehn Jahre herausbildende Trend wird sich in wachsender Bedeutung für Unternehmen fortsetzen. Zukunftsorientierten Unternehmen ist daher proaktives, über reine Bringschuld hinausgehendes Engagement empfohlen, so wie es beispielsweise bei der Telekom der Fall ist, die eine Frauenquote einführt. Das Beispiel zeigt, wie sich bislang unverbindliche Regelungen in verbindliche Vorschriften verkehren könnten. Deshalb sind Unternehmen, die präventiv Maßnahmen ergreifen, entweder einer Gesetzesverschärfung voraus oder aber sie können Vorteile erzielen durch Differenzierung, Sichtbarkeit und mehr Stakeholder-Vertrauen.



### **Frauenquote Telekom**

Die Deutsche Telekom führt als erstes DAX-30-Unternehmen eine Frauenquote ein: 30 % der oberen und mittleren Führungspositionen sollen bis 2015 von Frauen besetzt sein.

### 3 Nachhaltigkeit managen: Grundlegendes

*Verzicht auf heute möglichen, aber ethisch zweifelhaften Gewinn wird somit zur langfristig ausgerichteten Investition für Marktanteile, Umsatz und Gewinn. Sie werden zum Instrument der Zukunftssicherung des Unternehmens.  
(Klaus Leisinger)*

#### 3.1 Voraussetzungen für Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit braucht Sach- und Methodenwissen. Nur dann lässt sich Nachhaltigkeit bedarfsbezogen, professionell und wirkungsvoll umsetzen. Durch Sachwissen werden Sie inhaltlich sattelfester. Durch Methodenwissen lernen Sie, Inhalte anzuwenden.

Die zentralen Aufgaben einer Person mit Gestaltungs- und Entscheidungskompetenzen in einem Unternehmen umfassen laut Mintzberg (1973) im Wesentlichen: a) planen, b) organisieren, c) delegieren, d) koordinieren, e) kontrollieren. Diese Kompetenzen treffen um einige weitere ergänzt auch auf Sie als Nachhaltigkeitspraktiker zu.



#### Schlüsselfähigkeiten für Nachhaltigkeitspraktiker

- Fachkompetenz, Sachwissen,
- Methodenbeherrschung,
- Konzeptionsgeschick,
- Kommunikationsfähigkeit, interpersonale Kompetenz,
- Bewusstsein für Verantwortung, Moral und Ethik,
- ganzheitliches, vernetztes Denken,

- Integrationsfähigkeit, Weitsicht (räumlich, zeitlich),
- Ursache-Wirkungs- und Reflexionsvermögen.

Ein Nachhaltigkeitsverantwortlicher vereint im Unternehmen mehrere Rollen, Funktionen und Perspektiven auf sich. Er fungiert als

- **Vermittler:** Galionsfigur, Vorgesetzter, Vernetzer,
- **Informant:** Radarschirm, Sender, Sprecher sowie
- **Entscheider:** Innovator, Problemlöser, Ressourcenzuteiler, Verhandlungsführer.

Dieser Balanceakt erfordert Fingerspitzengefühl, das aber auch große Gestaltungsspielräume eröffnet.

Eine besondere Herausforderung bildet der Umgang mit den Widerständen der Betroffenen. Veränderungen werden persönlich und beruflich oft als bedrohlich und riskant empfunden: Lediglich 5%, die sogenannten Promotoren, unterstützen Veränderungsprozesse, die Hauptgruppen bilden die Skeptiker und Bremser mit jeweils 40%, 15% sind offen für Veränderungen (Mohr 1998). Diese Zahlen lassen sich auch auf den Umgang mit Nachhaltigkeit übertragen. Nachhaltigkeit ist zwar seit mehr als 40 Jahren ein Thema, konnte sich aber bislang nicht flächendeckend durchsetzen. Nachfolgend einige Gründe hierfür:

- ▶ Befürchtung der Unvereinbarkeit wirtschaftlicher und ökologischer Ziele und Interessen.
  - ▶ Angst, deshalb Trade-offs in Kauf nehmen zu müssen, die zulasten des Profits gehen.
  - ▶ Mangelnde Operationalisierbarkeit aufgrund der Komplexität (Wechselwirkungen, Integrativität etc.).
-

- ▶ Mangelndes Wissen, Know-how, Fachkenntnisse, Personal zur Umsetzung.
- ▶ Zu schwacher Rückhalt in Politik und Gesellschaft.
- ▶ „Gutmenschen-“, „Heile-Welt-“ und „Pseudo-Weltuntergangsthema“, Verklärung.
- ▶ Keiner will den ersten Schritt machen; Trittbrettfahrermentalität.
- ▶ Altes Denken, Sicherheitsdenken, Routine, Gewohnheit, Angst vor Neuem, Wandel und Unwägbarkeiten.

Wie mit solchen Veränderungen umgegangen werden kann, zeigt der Pocket Power-Band *Change Management*.

### 3.2 Nachhaltigkeitsprinzipien

Der Schlüssel zum Verständnis von Nachhaltigkeit sind die Prinzipien hinter dem normativen Leitbild. Sie gilt es, im Kern zu durchdringen und zu reflektieren.

- ▶ **Prinzip der intragenerationellen Gerechtigkeit** (zwischen unterschiedlichen Generationen, d.h. hinsichtlich Alter, Geschlecht, Rasse, Religion, Herkunft, sozialen Status, politischer Gesinnung etc.).
  - ▶ **Prinzip der intergenerationellen Gerechtigkeit** (zwischen Jung, Alt, Großeltern, Eltern, Kindern, Enkeln sowie künftigen, ungeborenen Generationen).
  - ▶ **Prinzip der Ganzheitlichkeit und Integration:** Keine der drei Dimensionen hat Vorrang, sondern alle gilt es gleichermaßen zu berücksichtigen, in seine Entscheidungen einzubeziehen; Vernetzung, Zusammenhang und Interdependenz ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte, integrative Querschnittsorientierung.
  - ▶ **Prinzip der präventiven Langfristorientierung:** Das heißt,
-