

Nachhaltigkeit

Vom Umweltbeauftragten zum Nachhaltigkeitsmanager

Nicht selten erhalten Umweltbeauftragte die Order, das Thema ‚Nachhaltigkeit‘ im Unternehmen zu platzieren. Denn schließlich gehört das doch irgendwie dazu – doch was bedeutet es? Welche Absicht steckt dahinter und was ist zu tun? Und wer setzt es um?

Fast jede Antwort wirft neue Fragen auf. Ein paar davon können wir hier klären.

Begriffsentwerrung Nachhaltigkeit & CSR

Die Begriffe CSR und Nachhaltigkeit sind in aller Munde. Sie werden oft synonym verwendet und viel zu häufig einfach mit Umweltschutz in einen Topf gepackt. Denn nur Wenige sind wirklich sicher im Umgang mit den Termini. Ein Blick auf ihre Herkunft hilft aber bereits weiter:

„Corporate (Social) Responsibility“ wurde erstmals 1953 in den USA von dem amerikanischen Ökonomen Howard R. Bowen näher definiert. Nach Bowen sollen Unternehmer Verantwortung übernehmen, die über das Erreichen rein ökonomischer Bestrebungen hinausgeht: Sie sollen ihre Ziele und Entscheidungen an den Idealen und Werten unserer Gesellschaft ausrichten und so handeln, dass ihre Aktivitäten gesamtgesellschaftlich vertretbar sind. Heute gibt es für den Begriff der CSR viele Definitionen und Modellvorstellungen (z.B. die Definition aus dem „Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ der EU von 2001). Der Ausdruck „Nachhaltigkeit“ stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft, wo er sich auf das Nachwachsen von Baumbeständen bezieht. Dies macht deutlich, dass Nachhaltigkeit ein Prozess, eine Entwicklung oder ein Weg ist und nicht als Zustand verstanden

werden darf. Korrekter ist es deshalb, von „nachhaltiger Entwicklung“ zu sprechen, was auch in den bekannten Definitionen getan wird („nachhaltige finanzielle Sicherung“ etc.). Das gilt sowohl für die Definition von Carl von Carlowitz aus dem Jahr 1713 („Nachhaltig ist eine Forstwirtschaft, die nicht mehr Bäume fällt, als nachwachsen können“), als auch für die der Brundtland-Kommission 1987 (siehe Volker Hauff, Hrsg.: „Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“) oder jene von Herman Daly 1977 („Steady-State Economics“).

Während sich CSR also auf die soziale Verantwortung eines einzelnen Unternehmens oder einer Gruppe von Organisationen bezieht, umfasst nachhaltige Unternehmensführung weit darüber hinaus gehende Aspekte, z.B. produktbezogene Überlegungen zu effizienter Herstellung, ökologischen Gesichtspunkten u.ä. Und auf der Metaebene steht die nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung, das Zusammenspiel der Vielzahl an unternehmerischen, politischen und privaten Aktivitäten.

Es gibt kein Soll

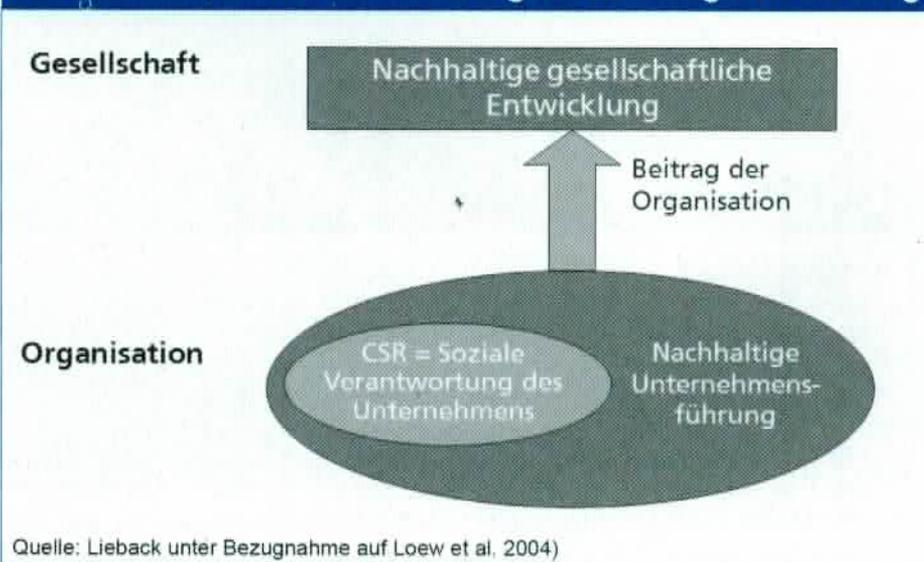
Heute besteht internationaler Konsens darüber, was „Qualität“ für ein Unternehmen bedeutet. Auch beim Umweltschutz, im Energiebereich oder in der Arbeitssicherheit gibt es internationale Richtlinien und messbare (Grenz-)Werte. Die vereinbarten Richtwerte bilden

ein Soll, gegen das gemessen und auf das in einer Zertifizierung bewertend eingegangen werden kann. Zertifizieren heißt also immer Abgleich von Soll und Ist, egal ob eine ISO 9001, 14001 oder 50001 zugrunde liegt. Da es dieses Soll für eine nachhaltige Entwicklung aber nicht gibt, ist auch eine Zertifizierung nach bekannter Systematik nicht möglich.

Gerade deswegen ist es besonders sinnvoll und notwendig, die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens kontinuierlich mit Hilfe eines Managementsystems zu strukturieren, um sich nicht im Nachhaltigkeitsdschungel zu verirren. Und was liegt näher, als an anderer Stelle erprobte Managementwerkzeuge dafür zu nutzen?

Statt klarer Normen stehen im komplexen Feld der Nachhaltigkeit eine Vielzahl von Leitfäden oder Checklisten zur Verfügung. Diese stecken den möglichen Rahmen ab – bieten aber ebenfalls keine Basis für eine Nachhaltigkeitszertifizierung. Im Dezember 2010 wurde ein Leitfaden zur „Gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“, die ISO 26000, veröffentlicht. Nach langem internationalem Abstimmungsprozess einigten sich alle beteiligten Gruppen in intensiven Diskussionen auf Prinzipien, Kernthemen und Handlungsfelder gesellschaftlicher Verantwortung. Sie bilden eine mögliche Basis für die nachhaltige Entwicklung von Organisationen. Allerdings ist auch die ISO 26000 nicht

Verhältnis CSR/Unternehmensführung zu Nachhaltiger Entwicklung



zur Zertifizierung bestimmt! Ziel dieser Norm ist es, Organisationen anzuleiten und Orientierung zu bieten. Zertifikate mit Bezug zur Nachhaltigkeit oder der gesellschaftlichen Verantwortung eines Trägers auszustellen, ist Etikettenschwindel. Es beweist im Gegenteil, dass der Zertifikatshalter von nachhaltiger Entwicklung nichts verstanden hat. Wer sich auf den Weg einer nachhaltigen Entwicklung begibt, muss weiter gehen als bis zum Erreichen einer eher marketingorientierten Zertifizierung. Er muss sich mit seinen Wurzeln, seinem Selbstverständnis, seinem gesamten Umfeld und seinen Stakeholdern auseinandersetzen, darüber reflektieren und individuelle Antworten finden.

Standortanalyse

In dieser vermeintlich unlösbaren Situation stellt sich nun für Unternehmen die Frage: „Wie bringen wir das in unseren Unternehmen auf den Weg?“ Leider beginnen viele Unternehmen genau am falschen Ende: Mit dem Erstellen eines Nachhaltigkeitsberichts. Dabei wird meist ohne tiefgreifende Analyse nach Vorzeigbarem gesucht, das dann von einer Kommunikationsagentur mit vielen Bildern und ggf. einigen Zahlen zur Form eines Berichts „zurechtgeschmiedet“ wird. Der Drang zur Präsentation des eigenen Engagements ist gut nachvollziehbar, ist doch allein die Existenz eines Nachhaltigkeitsberichts heutzutage ein Differenzierungsmerkmal auf dem Markt und in Folge u.a. auch oft Entscheidungskriterium für Lieferanten. Doch das Beauftragen eines bunten Nachhaltigkeitsberichts ist nicht der richtige Weg, um am Markt zu reüssieren. Ausschlaggebend ist es, zu wissen, wo das Unternehmen steht – nur so kann die Marschroute festgelegt werden. Denn auch in diesem Bereich greift der alte Grundsatz: Erst denken, dann reden. Wer würde schon mit verbundenen Augen loslaufen, ohne das Terrain und seine Position zu kennen, nur weil es auch andere tun? Solcher Aktivismus führt in weniger schweren Fällen zu Beulen durch den nächsten Baum, kann aber auch in einem plötzlichen Absturz durch einen Fehltritt

enden. Wesentlich ist daher zuerst das Ermitteln des eigenen Nachhaltigkeitskontextes: Das Analysieren des Terrains, des „Waldes der Nachhaltigkeitsindikatoren“. Welche der Indikatoren werden vom Unternehmen bereits berücksichtigt? Wo ist der Standort der Organisation im Verhältnis zur aktuellen Nachhaltigkeitsdiskussion? Wo liegen darauf aufbauend die individuellen Stärken und Potenziale?

Ansprechpartner

Ist seitens der Geschäftsführung die strategische Entscheidung getroffen, dass das Unternehmen ernsthaft einen nachhaltigen Weg einschlagen möchte und ist dies in einer Vision oder Strategie verankert, übernimmt ein Nachhaltigkeitsmanager das Steuer. Er ist Ansprechpartner und Lotse, mit der Basis einer nachhaltigen Entwicklung vertraut und kann unternehmensspezifische Risiken und Chancen erkennen und abwägen. Oft fällt die Wahl für diesen Ansprechpartner auf den Umweltbeauftragten. Diese Wahl ist gut! Wenngleich geprüft werden sollte, ob der Umweltbeauftragte ggf. Unterstützung aus weiteren Ressourcen erhalten kann. Im Optimalfall setzt das Unternehmen ein transdisziplinäres Team zusammen, dessen Leitung durchaus der Umweltbeauftragte übernehmen kann.

Nachhaltigkeit ist aber nicht gleich Umweltschutz. Es ist mehr als das. Neben Umweltaspekten spielen gleichermaßen ökonomische wie auch soziale Aspekte eine Rolle. Trotzdem sind Umweltbeauftragte eine gute Besetzung: Sie sind mit den Strukturen, dem Managementsystem des Unternehmens vertraut und können auf dieser Basis gut aufbauen. Denn der einfachste und effizienteste Weg ist es, in ein bestehendes Managementsystem Nachhaltigkeitsindikatoren zu integrieren, anstatt ein neues System zu erfinden und dadurch unnötig doppelte Arbeit zu generieren.

Qualifizieren

Um dem Nachhaltigkeitsmanager das entsprechende Rüstzeug für die neue Aufgabe mit auf den Weg zu geben und ihn/sie für die neue Herausforderung

fit zu machen, empfiehlt sich eine gezielte Qualifizierung. Wer nicht gerade einen Studium zu diesem Thema absolvieren möchte, hat die Wahl zwischen einer Vielzahl an Weiterbildungen zu CSR und Nachhaltigkeit. Dabei unterscheiden sich die Preise und Programminhalte der Anbieter erheblich.

Bei der Entscheidung für eine Maßnahme sollte in jedem Falle darauf geachtet werden, dass nicht nur theoretische Grundlagen vermittelt werden, sondern ganz bewusst der Bogen zur Praxis gespannt wird. Ein klassisches CSR-Seminar z.B. umfasst zumeist lediglich theoretische Aspekte: Die Deutsche und Europäische Gesetzgebung, die historische Entwicklung des Nachhaltigkeitskonzepts und die gesetzlichen und freiwilligen Maßnahmen von Unternehmen im Bereich der ökologischen, ökonomischen und sozialen Verantwortung.

Aber auch die Risiken und Potenziale in der Thematik sollten beleuchtet werden. Einige Anbieter setzen dabei auf Praxisbeispiele: Best-Practice-Varianten werden vorgestellt oder es werden – besser noch – anhand von Beispielen repräsentativer Unternehmen die Instrumente erprobt und das stufenweise Etablieren eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems durchlaufen. Wichtig für den neuen Nachhaltigkeitsmanager ist, dass der Transfer der Theorie die individuelle Unternehmenspraxis gelingt. Gerade an diesem Punkt sollte der Fokus bei der Seminarwahl daher auf der Erfahrung des jeweiligen Anbieters in Bezug auf funktionierende Managementsysteme, den Umgang mit den Tools zur Standortbestimmung und die fachliche Expertise zur nachhaltigen Entwicklung liegen. Auch die GUTcert-Akademie bietet ein entsprechendes kundenorientiertes ‚Praxisseminar Nachhaltigkeitsmanager/in‘ an (www.gut-cert.de/1006.html).

Prof. Dr.-Ing. Jan Uwe Lieback
GUT Zertifizierungsgesellschaft für
Managementsysteme mbH
info@gut-cert.de