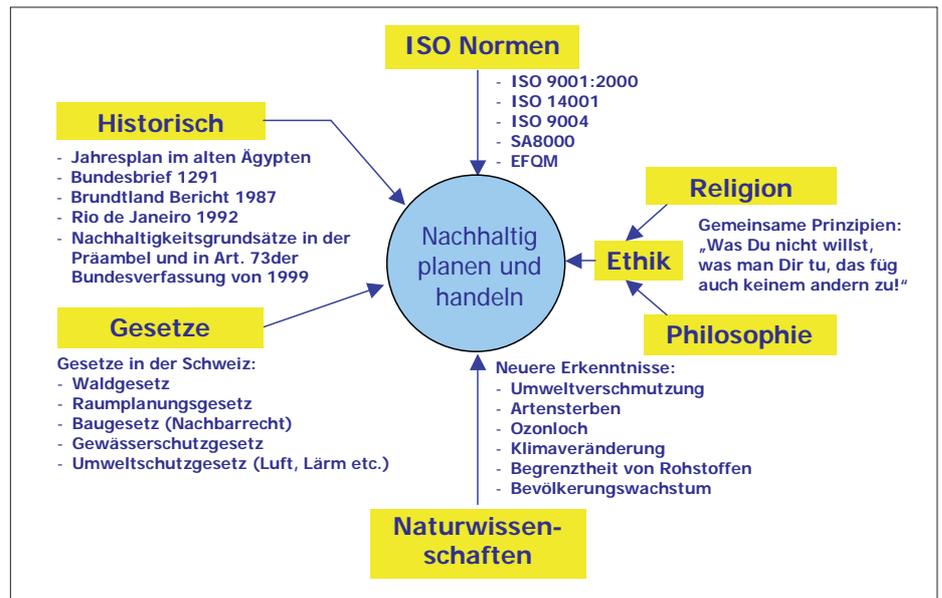


Es ist (noch) Zeit zum Handeln!

Weltweit werden die Ressourcen immer knapper. Zudem werden Luft, Boden und Wasser immer stärker mit Schadstoffen belastet. Die Ansprüche des Menschen werden immer grösser – doch die Grenzen des Wachstums werden immer mehr zur Tatsache. Deshalb ist eine Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit unabdingbar.

VON KARL BRUNNER, DAN LJUNGBERG,
JOSEPH SAUTER UND MANFRED WALSER

Nicht nur für grosse Unternehmen, sondern auch für kleinere und mittlere Betriebe (KMU) stellt sich die Frage: Wie kann eine kleine Organisation mit einem vertretbaren Aufwand für sich selber und für die Mitwelt eine erwünschte Verbesserung erreichen? Zwar berücksichtigen Unternehmen die Finanzen, die Wirtschaftlichkeit, das Soziale, die Qualität von Produkten und Dienstleistungen sowie ökologische Aspekte vermehrt bei ihrer strategischen Ausrichtung. Ein bisher erfolgreiches Management eines Unternehmens genügt heute oft nicht mehr, da wichtige Nachhaltigkeitsaspekte bei strategischen Entscheiden nicht angemessen berücksichtigt werden. Neue Visionen sowie die Bereitschaft für Korrekturen bei der Entscheidungsfindung sind notwendig. Es braucht die Bereitschaft von Unternehmen und Gemeinden über den eigenen Schatten zu springen. Wirtschaftlicher Erfolg alleine wird für ein Unternehmen zukünftig nicht mehr genügen. Sie sind gefordert, auch einen ökologischen und sozialen Mehrwert zu erbringen. Damit leisten sie nicht nur einen Beitrag zur Aufrechterhaltung oder Stärkung einer intakten Umwelt und einer



Die Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit in verschiedenen Bereichen.

zufriedenen und sozialen Gesellschaft, sondern legen auch die Basis für eine eigene nachhaltige und langfristige Entwicklung der Unternehmung.

In jeder Organisation, sei es ein Fabrikations- oder Dienstleistungsunternehmen, eine politische Gemeinde oder eine Familie, beeinflussen sich verschiedene Aspekte der Nachhaltigkeit gegenseitig. Zudem kann sich die Bedeutung einzelner Nachhaltigkeitsaspekte im Laufe von mehreren Jahren erheblich verändern. Die Kunst in der nachhaltigen Führung einer Organisation liegt darin, sowohl heutige als auch zukünftige Aspekte in Planungen und Projekten sinnvoll einzubeziehen.

Wie umsetzen?

Der Begriff der nachhaltigen Entwicklung wird heute sehr beliebig interpretiert: Für die einen bedeutet er ein revolutionäres Konzept, für andere ein griffiger Werbeslogan oder ein Beruhigungsmittel, für etliche erscheint der Begriff inhaltsleer und nichts sagend. Trotzdem haben einige grosse

Unternehmen ihre Managementsysteme in Richtung Nachhaltigkeit erweitert, beispielsweise durch Integration und Weiterentwicklung von Umweltmanagement nach ISO 14001, sozialem Management nach SA 8000, dem EFQM-Excellence Model (EFQM: European Foundation of Quality Management), nach Ansätzen wie «Balanced Score Card» oder nach dem «Wertemanagement» gemäss Prof. J. Wieland von der Fachhochschule Konstanz. Damit wurden nachweislich Verbesserungen von sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsaspekten erzielt, auch wenn der Anreiz für deren Einführung durch die oberste Geschäftsleitung hauptsächlich in der Steigerung der Nachfrage der Unternehmensaktien und damit des Aktienwertes lag.

Für viele KMU wäre ein entsprechender Aufwand, wie ihn Grossfirmen für ein Nachhaltigkeitsmanagement zu leisten vermögen, unverhältnismässig gross. Trotzdem betreiben auch einzelne KMU und Organisationen ein sehr erfolgreiches Management, das als Nachhaltigkeitsmanagement

Karl Brunner

Dipl. Chemiker HTL, KBO GmbH, Ökologie + Management, St.Gallen.

Dan Ljungberg

Dipl. Chem. Ing., DOL Environmental Engineering & Consulting, St.Gallen.

Joseph Sauter

Dipl. natw., Raumplaner FSU, Hartmann & Sauter, Chur.

Manfred Walser

Dipl. Verwaltungswissenschaftler, Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Universität St.Gallen.

bezeichnet werden kann. Ihr Erfolg dürfte darin begründet sein, dass ihre Besitzer und ihre Leitungsgremien von einem nachhaltigen Management vollumfänglich überzeugt sind.

Somit ist es auch für eine KMU möglich, sich erfolgreich in Richtung Nachhaltigkeit zu bewegen, ohne dass dazu ein unverhältnismässig grosser Aufwand erforderlich wäre. Aber wie kann sich nun eine übliche KMU auf einen solchen Weg begeben? Diese Frage haben sich Karl Brunner und Dan Ljungberg gestellt, die seit etlichen Jahren KMU und Grossfirmen beraten. Sie haben mit weiteren Partnern die Arbeitsgemeinschaft SFOC (Sustainability for Organisations and Communities) gegründet und ein Konzept entwickelt, um den Einstieg von KMU in Richtung Nachhaltigkeit zu erleichtern. Dieses besteht aus folgenden Hauptelementen:

- ☞ Einführung und Ausbildung zum Thema Nachhaltigkeit für KMU und Organisationen (z.B. in einem Workshop)
- ☞ Durchführung eines Nachhaltigkeits-Checks/Nachhaltigkeitsaudit
- ☞ Unterstützung und Coaching zur Weiterentwicklung des bestehenden Managements in Richtung Nachhaltigkeit

Erfahrungen zeigen, dass damit selbst Firmen mit einem Management nach ISO 14001 und nach ISO 9001/2000 wertvolle Erkenntnisse gewinnen können.

«Das Nachhaltigkeitsaudit hat uns in kurzer Zeit wertvolle Hinweise vermittelt.»

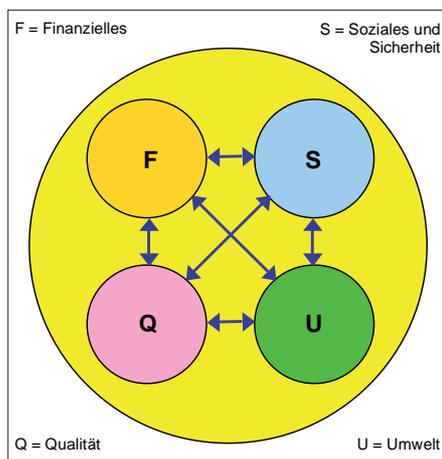
Firma Greiner Packaging AG

Das Nachhaltigkeitskonzept zeichnet sich durch einen sehr grossen Freiheitsgrad für die Unternehmensleitung aus. Diese kann und soll in denjenigen Nachhaltigkeitsbereichen Schwerpunkte setzen, die für sie zum geeigneten Zeitpunkt am wichtigsten erscheinen für eine langfristige gedeihliche Entwicklung des Unternehmens.

Nachhaltigkeit für Regionen und bei Projekten

Die nachhaltige Entwicklung von Gemeinden oder Regionen ist sowohl in der Schweiz als auch in der Europäischen Union schon seit einigen Jahren ein Thema.

Eine Gemeinde oder Region kann jedoch nicht einfach mit einem Un-



Wechselseitig Abhängigkeiten und Beeinflussungen finanzieller, wirtschaftlicher, sozialer, ökologischer und qualitativer Aspekte der Nachhaltigkeit.

ternehmen verglichen werden. Zwar gibt es auch hier Produkte und Kunden, doch die Marktsituation ist nicht vergleichbar: Viele «Produkte» die die Politik erzeugt, sind so genannte öffentliche Güter, für die es keinen Markt gibt. Doch auch die Produktion dieser Güter benötigt ein Management, in das die Politik, die Verwaltung und nicht zuletzt die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger (und ihre unterschiedlichen Interessenverbände) eingebunden sind. Im Gegensatz zum Unternehmen sind jedoch – trotz der Vielzahl gesetzlich festgeschriebener Kompetenzen und Verantwortlichkeiten – die Managementfunktionen in ein nahezu unüberschaubares Geflecht aus Wechselbeziehungen und gegenseitigen Abhängigkeiten eingebettet. Während in Unternehmen ein Kurswechsel von oben initiiert werden kann, ist im Gemeinwesen wesentlich mehr Taktik gefragt. Für einen grundsätzlichen Kurswechsel, wie ihn eine nachhaltige Entwicklung erfordert, ist in einem System des Gebens und Nehmens zunächst kein Platz. Das bedeutet aber nicht, dass eine Nachhaltigkeitspolitik auf kommunaler oder regionaler (kantonal) Ebene von vornherein zum Scheitern verurteilt ist. Sie muss nur sehr viel stärker in einem prozesshaften Stil angegangen werden. Sie benötigt in einem direkt-demokratischen System kleine Schritte, offene Auseinandersetzungen, Transparenz der Interessenlagen und gegenseitiges Lernen. Neben die Fakten tritt der Diskurs, neben die Indikatoren das Forum. Dazu kann ein Instrument helfen, das in Vorarlberg entwickelt wurde und nun in der ganzen Bodenseeregion zum Einsatz kommt: Unternehmen 21. Dieses Instrument eignet sich besonders, um bei grösseren Projekten in Gemeinden oder Regionen sich mit betroffenen Nachhaltigkeitsaspekten

auseinanderzusetzen. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um eine strukturierte Diskussion zwischen engagierten Akteuren. Das sind zuerst einmal diejenigen, die in einer Gemeinde oder Region tatsächlich Projekte betreiben und Dinge voranbringen. Sie diskutieren einzelne Projekte anhand eines Fragekatalogs. Dabei werden die Teilnehmenden gezwungen, verschiedene Brillen aufzusetzen. Sie müssen sich in die wirtschaftlichen Probleme und Folgen eines Projekts gleichermaßen hineinendenken, wie in die ökologischen, sozialen und globalen Aspekte. Man lernt voneinander und gewinnt eine gemeinsame Perspektive. Zugleich ergeben sich in einer solchen Diskussion über alle Fach- und Departementsgrenzen hinweg in aller Regel neue Aspekte und Verbesserungsmöglichkeiten, die im Vergleich zu ihrem Zusatznutzen oft nicht einmal viel kosten. Spätestens dann beginnt dieser Diskussionsstil sich zu etablieren.

Dies ist bisher schon in einigen Kommunen geschehen und einige Städte und Gemeinden benützen ähnliche Instrumente mit beachtlichem Erfolg. Das allein wird jedoch nicht genügen. Es braucht das entsprechende Zusammenwirken von allen, von Regierung und Politik, von Unternehmen und von der Bevölkerung, um für alle eine befriedigende nachhaltige Entwicklung in die Wege zu leiten. «Darum haben alle Leute ... zu ihrer Erhaltung einander Beistand, Rat und Förderung ... zugesagt» heisst es bereits im Bundesbrief von 1291 in einer Situation, in der sich wesentliche Veränderungen in Europa abzeichneten. Wie eingangs erwähnt, sind heute und in naher Zukunft wieder wesentliche Veränderungen angesagt. Die Geschichte der Schweiz zeigt, dass auf der Basis dieses Grundsatzes anstehende Veränderungen positiv umgesetzt werden können. Was heute jedoch noch fehlt, sind ein breit abgestützter Wille und ein Konsens für eine zukünftige Entwicklung, die für alle unter den zu erwartenden zukünftigen Umständen als akzeptabel und befriedigend bezeichnet werden kann. Jede Organisation, jedes Unternehmen und jede Gemeinde kann jedoch durch eigene positive Beispiele das Verständnis für eine solche Entwicklung fördern.

Die Arbeitsgemeinschaft SFOC sucht Firmen und Gemeinden, die sich auf den Weg zu mehr Nachhaltigkeit begeben, sowie Fachleute und Organisationen, die dies unterstützen wollen. Kontakt: E-Mail: dol@environ.ch, Tel. 071 230 30 20