



Zukunftsfähigkeit in dynamischen Zeiten: Chancen des Nachhaltigkeitsmanagements

Günther Bachmann

Keynote¹

beim 3. Nachhaltigkeitskongress der vier kirchlichen
Wohlfahrtsverbände Baden-Württembergs
Stuttgart, 20. März 2024

Ich war neu im Amt des Generalsekretärs des Nachhaltigkeitsrates, da trafen sich die Bundesregierung mit der Freien Wohlfahrtspflege und der Sozialwirtschaft zum Start der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie. Das war 2001. Ich dachte, jetzt gehts richtig los. Für mich eine ideale Vorstellung: Wohlfahrt plus Nachhaltigkeit. Aber dann: Passiert ist lange Zeit nichts. Noch heute ist das Fach soziale Nachhaltigkeit unterbesetzt.

Aber es ist wichtiger denn je. Heute sind die Probleme größer und es sind mehr geworden.

Vielen Dank also für die Einladung.

Zeit ist Klima! Der alte Glaubenssatz, Zeit ist Geld, ist vorüber.

Wenn man die gegenwärtige Zeit als „dynamisch“ bezeichnet, klingt das noch etwas zu besänftigend. Es scheint, als sei alles bis zum Zerreißen gespannt. Politischen Streit gab es immer. Er gehört zur Demokratie. Aber ich kann mich an keinen Zeitpunkt erinnern, an dem so viel Misstrauen, Hass, unehrliche Rhetorik, rechtsextrems Gedankengut unterwegs war und die Geopolitik so starke Zerreißproben hatte. Leisten können wir uns das nicht. Denn unterdessen wird der Planet heißer, Insekten verschwinden, Plastik drängt immer tiefer in die Meere vor, die Fehlernährung nimmt zu. Menschen empfinden sich als abgehängt und die Transformation sehen sie als Bedrohung. Keine wirtschaftliche Wachstumsstatistik rechnet die Umwelt- und Sozialkosten wirklich ehrlich ein. Aber sie zählen. Und wer nicht bezahlt, was wirklich zählt, wird Ärger bekommen. Zeit ist Klima.

Klimaneutralität zu erreichen ist das sine qua non der Zukunftsfähigkeit.

Wir haben auch schon viel geschafft, was die Nachhaltigkeit angeht. Das will ich nicht geringschätzen. Nichts ist nur schwarz / weiß. Immer mehr Unternehmen machen Nachhaltigkeit zur strategischen Aufgabe. Wir haben Nachhaltigkeit zu einem öffentlichen Begriff gemacht. Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis, den ich mitverantwortete, spiegelt diese Entwicklung und treibt sie auch deutlich voran. Übrigens vergeben wir ihn 2024 erstmals in der Kategorie „Gesundheit“, gemeinsam mit Eckart von Hirschhausen und seiner Stiftung sowie der Barmer Ersatzkasse.

Früher war das Nachhaltigkeitsengagement eine Pionierleistung einzelner Unternehmensführer oder -führerinnen. Die ist es in der qualitativen Spitze noch immer, aber in der Breite wird Nachhaltigkeit heute immer mehr ein „Must-have“. Kunden, die

¹ Den Vortrag habe ich in freier Rede gehalten. Die Textfassung ist danach entstanden und umfangreicher.

Mitarbeiterschaft, die junge Managergeneration und große Teile der Öffentlichkeit, verlangen danach. Die Regulation setzt ein und schafft neue Anforderungen.

Geschehen ist dies nicht „einfach so“. Vielmehr waren und sind erhebliche Anstrengungen und Kämpfe notwendig. Noch ist nichts unumkehrbar. Entscheidend für die Zukunft ist wie wir mit Zielen umgehen und was wir mit dem „Management“ der nachhaltigen Entwicklung meinen.

Wirklich wichtige Ziele sind freiheitlich.

Den Sinn und Zweck einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Entwicklung drücken wir durch quantifizierte Ziele aus. Sie drücken wahlweise eine Ambition, eine Sehnsucht oder ein Versprechen aus. Wirklich wichtige Ziele, wie die Klimaneutralität, sind nicht so superschlau, dass sie den EINEN Weg oder die eine Technologie gleich mitbringen. Im besten Fall setzen sie Lösungsfantasie frei. In der Regel sollten sie technologieoffen sein und technische Lösungen mit kulturellen Lösungen (Lebensstile, Kooperation, etc.) verbinden. Ziele sind Freunde des Denkens in Alternativen und des Verlassens eingefahrener Wege. Wer sie wie einen Wandkalender versteht, dessen Kalenderblätter einfach „Druck auf die Umsetzung“ machen, versteht sie falsch.

1. Die 70er Jahre machten „Umwelt“ gesellschaftsfähig“. Gesetze wurden geschrieben und Umweltverwaltungen etabliert, Strukturen geschaffen. Die erste Welle der Umweltaufklärung rollte. An die Festlegung von Zielen dachte niemand.
2. In den 80er und 90er Jahren lag der Fokus auf Schadstoffen, Unfällen und Katastrophen. Der „Schadstoff der Woche“ war ein Schlagwort. Ulrich Beck schrieb die „Risikogesellschaft“. Gro Harlem Brundtland fügte das Wort „riskieren“ in ihren Leitgedanken zur Nachhaltigkeit ein, als Scharnier zwischen Gegenwart und Zukunft.
3. 2001, Berlin. Über quantifizierte, langfristige Zielfestlegungen wurde zunehmend nachgedacht. Wissenschaftliche Berichte sahen sie als notwendig an. Aber der Politik galten sie als Unding. Es hieß, Zielfestlegungen kenne man ja aus dem Sozialismus und der sei tot; eine Neuauflage der Planwirtschaft komme nicht in Frage. Bundeskanzler Gerd Schröder berief den Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE), um diese ideologische Blockade zu überwinden. Die Ziele, die wir vorschlugen, sind als Nachhaltigkeitsstrategie Teil der deutschen Regierungspolitik geworden. Nicht aus Mut zum Sozialismus, sondern weil es Sinn macht, weil Menschen Sinn brauchen, weil die Wirtschaft für langfristige Investitionen wissen muss, wo es lang geht. Weil Ziele nötig sind, um der Gesellschaft Zeit zum Anpassen und Einüben zu geben.
4. 2010 bis 2020 waren die kurzen Goldenen Jahre der Nachhaltigkeit. Das Konzept gewann an Form und Inhalt; die Vereinten Nationen beschlossen universelle Nachhaltigkeitsziele, die Sustainable Development Goals, mit ähnlichem Gewicht wie die Charta der VN. In Paris erhielt der globale Klimaschutz erstmals eine ernstzunehmende Grundlage rund um das Ziel, die globale Erwärmung auf durchschnittlich 1,5 bzw. 2°C zu begrenzen.
5. Heute entscheiden wir darüber, ob diese Ziele gelingen. Heute gehen wir ins Museum, um die Dampfmaschine von James Watt und den Computer von Konrad Zuse zu sehen. Wie wird das in Zukunft sein? Wenn unsere Kinder und Kindeskiner ins Museum gehen, was werden sie sich ansehen? Werden sie das längst beseitigte Ozeanplastik kennenlernen? Oder werden sie ins Museum gehen müssen, um dann ausgestorbene Frösche, Bienen oder Libellen zu sehen? Das ist eine ethische Frage,

auch eine technische, eine ökonomische und eine aufklärerische, aber zuallererst die Ethik der Vision.

Walt Disney hatte die Vision für einen Film mit gezeichneten Bildern in den dreißiger Jahren des vorigen Jahrhunderts. Man hielt das für eine Illusion. Drei Jahre und 250 000 einzelne Handzeichnungen später zeigte er Schneewittchen und die sieben Zwerge und sagte: "Es macht Spaß, das Unmögliche zu tun." Das sagt sich als Gewinner leicht, zumal in der Rückschau. Die eigentliche Aufgabe (insbesondere des Nachhaltigkeitsmanagements) ist es, Freude, Zuversicht und Spaß auch dann zu fördern, wenn das Gelingen noch im Ungewissen ist.

Heute gibt es vieles, das scheinbar unmöglich erscheint: Weltweit die Mangrovenwälder wieder aufzubauen, die Biodiversität überall wieder so herzustellen und zu bewahren, dass sie sich mit den Menschen gegen die Aufheizung des Planeten verbündet, das Treibhausgas aus der Atmosphäre zu entfernen. Hier zeigt sich immer wieder: Menschen brauchen Ziele. Für sich selbst, für das Miteinander, zur Verständigung über den Wert der Gemeinschaft. Politik ohne Vision schrumpft zur Sozialtechnik. Politik mit Zielen erzeugt Resonanz und gewinnt Menschen.

Um das scheinbar Unmögliche zu erreichen, muss man bereit sein, das Unerwartete zu tun.

Ziele krepeln den Mainstream um bevor sie selbst Mainstream werden. Einzelne Menschen können etwas verändern, auch wenn der Mainstream in die andere Richtung geht.

Zwei Beispiele

Auf Paula Caballero und Patti Londoño, zwei Kolumbianerinnen, geht der politische Impuls zu den SDG zurück. Als die Entwicklungszusammenarbeit den Bach runterzugehen drohte, haben sie aus einer wenig erfolgsversprechenden Position heraus Widerstand geleistet und den Trend erfolgreich umgekehrt.²

Ein anderes Beispiel sind die Klima-Löwinnen³, eine Gruppe von Klima-Diplomatinnen. Sie haben die globalen Klimaverhandlungen wieder auf die Spur gesetzt, nachdem diese bei der Vertragsstaatenkonferenz 2009 in Kopenhagen entgleist waren. Auf sie geht das Ziel Klimaneutralität zurück. Heute gilt es als normal, aber die längste Zeit des modernen Klimaschutzes gab es dieses Ziel nicht. Die Klima-Löwinnen traf sich 2013 in einem schottischen Landhaus, abseits der großen Bühnen der vielfach blockierten und maximal vergifteten Klimadiplomatie. Das diplomatische Powerplay kam damals nicht weiter. Heroische Maximalforderungen standen dem Vorwurf gegenüber, sich unzulässig in die nationalen Angelegenheiten der Staaten des globalen Südens einzumischen: Verteilungsregime vom Kohlenstoffbudgets versus Pro-Kopf-Gleichberechtigung, historische Verursacherverantwortung versus aktuelle Emissionsgerechtigkeit - die Lehrbuchweisheiten waren ausgetauscht, aber boten kaum noch Verhandlungsmasse.

Die Klima-Löwinnen führen die Idee der Netto-Null, der Klimaneutralität und der Dekarbonisierung ein. Sie machten aus puren heroischen Zielen, zu denen man entweder ja oder nein sagen konnte, etwas, über das sich verhandeln ließ. Was folgte waren G7-Beschlüsse, das Paris Abkommen und die UN-Nachhaltigkeitsziele und die Einsicht: Ohne eine faire Kompensation von Klimaleistungen der Natur funktioniert Klimaneutralität nicht.

² Caballero, Paula and Patti Londoño (2022) Redefining Development: The Extraordinary Genesis of the Sustainable Development Goals (The Policy and Practice of Governance), London: Lynne Rienner Publishers, Inc.

³ <https://www.climatechangenews.com/2019/09/16/net-zero-story-target-will-shape-future/>

Aber nun steckt das Ziel der Klimaneutralität in einer Ergebniskrise.

Für die wichtigsten Ziele sieht es im Moment nicht gut aus. Die Halbzeitbilanz der SDG ist schwach. Mit dem jetzigen Tempo ist kaum etwas zu gewinnen. Wir reißen das Pariser Klimaziel und laufen auf eine höhere globale Temperatur zu. Der Schutz der Biodiversität ist seit Dekaden schon ein einziges Ziel-Fiasko. Statt weniger Menschen leiden wieder immer mehr Menschen an Hunger.

Scheitern wir also an den selbst gesetzten Zielen? Haben wir zu viel gewollt? Waren wir unbedacht als wir Ziele wählten und noch nicht im Detail wussten, wie wir sie erreichen?

Diese Fragen stellen sich viele, auch in der Industrie: Manche meinen, dass ihr „Path to Zero“ etwas zu vollmundig verkündet wurde und sie bedauern, vorher nicht genau gerechnet zu haben. Manche wollen am besten die Ziele verschwinden lassen.

Auch in der Digitalpolitik hängen wir zurück, aber niemand sagt, vergesst das Internet, es geht auch ohne. Ausgerechnet die Klimapolitik soll zurückstecken, weil sie Ziele nicht im ersten Anlauf erreicht? Das lasse ich nicht gelten. Zumal die Klima-Ergebniskrise schaumschlägerisch aufgebauscht wird. Die misanthropische Schlechtrederei wirft sich mächtig ins Zeug. Wem ohnehin die ganze Richtung nicht passt, der zernörgelt jetzt alles. Das ist notorisch und oft auch einfach langweilig. Davor muss man sich hüten. Und schützen.

Das geht, indem man sich immer wieder einmal vor Augen führt, was die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen und auch diejenigen, die in der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie⁴ zu finden sind, ausmachen: Dass sie auf wissenschaftlich erhärteten Kenntnissen berufen, dass sie in politischer Verantwortung festgelegt sind, dass sie reale Probleme ansprechen, die wir alle gemeinsam teilen.

Klimaschutz kostet viel Geld. Nichtstun kostet allerdings auch Geld, sicherlich sogar noch mehr. Darüberhinaus kostet das Nichtstun Lebensqualität für alle - man denke, und sie kostet gesellschaftliches Vertrauen.

Im Hinblick auf die für 2030 angezielte Klimaneutralität steht die Sozialwirtschaft vor gewaltigen Problemen. Studien^{5,6} beziffern den enormen energetischen Sanierungsbedarf der Sozialimmobilien. Flankiert wird dieses Problem von ungünstigen Faktoren wie der ohnehin nicht nachhaltigen Finanzierung im Gesundheitswesen⁷, Personalmangel und

⁴ Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie, Stand 2021, vgl. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-318846>

⁵ https://www.curacon.de/fileadmin/user_upload/Curacon/Veroeffentlichungen/AH_6_22_Hemmnisse_energetische_Sanierung.pdf

⁶ KEA Klimaschutz- und Energieagentur Baden-Württemberg GmbH/ Kompetenzzentrum Contracting (Hg.) Untersuchung der Hemmnisse für die Finanzierung von Energiesparmaßnahmen in Pflegeheimen und Vorstellung von Lösungsansätzen, 30. Januar 2023 https://www.kea-bw.de/fileadmin/user_upload/Contracting/Angebote/Gesundheitseinrichtungen_und_Soziales/Untersuchung_Hemmnisse_Finanzierung_von_Energiesparmassnahmen_Pflegeheime_u._Vorstellung_Loesungsansaeetze_ohne_Anhang_.pdf

⁷ Rödiger, Tim, Jürgen Graalman, Friederike Kreßler, Kerstin Blum (2023) Auf der Suche nach dem heiligen Gral - Wie sieht eine nachhaltige Finanzierung im Gesundheitswesen aus?, © Die Brückenköpfe 2023; https://brueckenkoepfede.cdn.prismic.io/brueckenkoepfede/d670e1f9-8184-4a13-a29a-056050fb1eef_Roediger+et+al_Nachhaltige+Finanzierung_2023.pdf

Kostensteigerungen, Aggressivität gegenüber den Einsatzkräften und steigendem Anspruchsverhalten, sowie dem schrumpfenden Vertrauen in Institutionen.

Was die energetische Sanierungslast angeht, so ist die Sozialwirtschaft nicht allein. Ähnliche ist das im deutschen Sport, bei Museen und Kulturbetrieben und auch bei vielen Rathäusern, Polizei- und Feuerwehreinrichtungen - also bei Unternehmen, die als Kostenträger wirtschaften und von Zuwendungen abhängen.

Nun laufen glücklicherweise die einen oder anderen Förderprogramme und punktuell bietet das betriebswirtschaftliche Contracting Lösungen. Aber in die Klimaneutralität werden uns nicht einfach hineinfördern. Neue Ideen, Strategien und Instrumente sind nötig, um den Gebäudebestand energetisch auf den Stand zu bringen und die Fahrzeugflotten zu elektrifizieren.

Infrastrukturinvestitionen werden immer vorfinanziert, sind also immer schuldenfinanziert. Private Unternehmen (Erwerbswirtschaft) nutzen Investitionsausgaben für die Transformation. Sie investieren in Produktion und Produktivität und kapitalisieren diese Investitionen als Vermögenswerte, die sie wiederum für weitere Investitionen anrechnen. Auch Ausgaben für weiche Faktoren wie zur Reputation können sie kapitalisieren. Das erhöht die Aktivseite der Bilanz und wirkt sich auch positiv auf die Unternehmensbewertung aus (immer vorausgesetzt, dass gut investiert wird).

Unternehmen, die nur wiederkehrende Betriebsausgaben auf Kostenbasis verrechnen, können die Investitionen in die energetische Sanierung so nicht finanzieren.

Ein klimaneutrales Deutschland braucht eine andere Klimaökonomie der Sozialwirtschaft, die in deren Finanzierungsstruktur die notwendigen Handlungsspielräume schafft.

Was wären die Eckpunkte einer solchen Klimaökonomie der Sozialwirtschaft?

- Nachhaltigkeit muss als Handlungskriterium rechtssicher in der Sozialwirtschaft verankert werden, das heißt im Sozialgesetzbuch. Ein sozialer Kostenträger muß die Energieeffizienz der Immobilien und die Klimaneutralität investieren und er muß dies als betriebsnotwendige Investition ausweisen können.
- Die Energietransformation (energetische Sanierung, Effizienz, Austausch von Heizungssystemen) muss als betriebsnotwendige Investition rechtsverbindlich anerkannt werden.
- Sozialwirtschaftliche Leistungen müssen nicht nur im Hinblick auf die rein funktionellen und operativen Anforderungen sachgerecht und angemessen sein - sie sollten auch die Nachhaltigkeit des Sozialsystems fördern, und zwar als Teil des Nachhaltigkeitsmanagements.
- Der Weg zur Klimaneutralität führt zwangsläufig über eine qualitativ anspruchsvolle Kompensation, auch wenn das die Politik und die Klimabewegung das bisher ausblenden. Der soziale Staat und die soziale Wirtschaft brauchen seriöse Instrumente zur Klimakompensation.
- Kommunen müssen generell in die Lage versetzt werden, die Nachhaltigkeit als Pflichtaufgabe der kommunalen Daseinsvorsorge zu führen.

„Dicke Bretter“ sind das allemal. Sie erfordern politische und strukturelle Änderungen. Aber auch wenn man da nicht sofort weiterkommt, muss man nicht stehen bleiben und abwarten. Im Gegenteil, schon jetzt sind kleine Schritte möglich. Jede Einsparung etwa durch Recycling oder beim Catering zählt. Jeder kleine Schritt hilft dabei, den nächsten, eventuell größeren Schritt besser zu verstehen und mehr Mitwirkende zu gewinnen. Ohnehin: „Klein“ ist ohnehin keine physikalische Einheit. Was für den Einen klein aussieht, halten Andere unter Umständen für einen Schritt mit Siebenmeilenstiefeln.

Nachhaltigkeitsmanagement: Die Fortschritte sind gut, aber noch nicht wetterfest.

Nachhaltigkeitsmanagement ist mittlerweile in weiten Teilen professionalisiert worden. Das ist ein Fortschritt. Nachhaltigkeitsmanagement ist wertvoll, es ist ein augen-öffnendes Moment, wenn es Kosten sichtbar macht, die bisher als „extern“ nicht betrachtet worden sind, wenn es zum Mitmach-Instrument wird und wenn es die zielgenaue Steuerung von Investitionen ermöglicht. Die verpflichtende und aus der freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung ändern den Markt.

Die Freie Wohlfahrtspflege hat einen Leitfaden für die Anwendung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex DNK des Rates für Nachhaltige Entwicklung vorgelegt.⁸ Der DNK ist das Schlüssel-Instrument für den Einstieg in das nachhaltige Wirtschaften. Seine Anwendung und IT-Infrastruktur sind kostenlos. Mit ihm können die Berichtspflichten der europäischen Rechtsvorgaben, der EU-Taxonomie und des Nationalen Aktionsplans Wirtschaft und Menschenrechte erfüllt werden und auch Leistungen zur Erfüllung der UN-Nachhaltigkeitsziele berichtet werden. Heute berichten über 1.000 Anwenderunternehmen nach dem DNK.

Die Berichterstattung hilft dabei, finanzielle und materielle Risiken zu erkennen und zu beurteilen. Vielfältige Werkzeuge⁹ liegen mittlerweile vor. Für die Leitungsverantwortlichen wird die Frage immer wichtiger, wie sie die Wirksamkeit und Qualität der eingeschlagenen Maßnahmen prüfen und bewerten können. Das wächst in ihren Aufgabenbereich hinein. Manche Instrumente schreiben vertiefte Prüfungen vor, manche nur sehr begrenzte, manche gar keine. Prüfen bedeutet mehr als sich nur die Plausibilität anzusehen, ohne jegliche Haftung. Vorstände, Beiräte und Aufsichtsräte müssen sich fortbilden und neue Regeln der beruflichen Aufsicht entwickeln.

Ich habe das Nachhaltigkeitsmanagement mit entwickelt und mit-aufgebaut, zum Beispiel im Hinblick auf Managementregeln, Berichterstattung, Netzwerke, Fachkompetenz, Ausbildung, aber auch im Hinblick auf Sachthemen wie der baulichen Flächeninanspruchnahme oder zur Energiepolitik. Auch die Kultur der Anerkennung und

⁸ https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/media/nyfnt4d1/dnk-branchenleitfaden_fuer_die_freie_wohlfahrtspflege-1.pdf Der Leitfaden verbleibt allerdings im engen Kontext von Berichterstattung und Transparenz und nimmt den energetischen Sanierungsstau und die Nachhaltigkeitsökonomie nicht in den Fokus.

⁹ Werkzeuge und Berichtsformate sind u.a.:

- Umweltmanagementsystem mit offiziellem, geprüftem Bericht (EMAS)
- Managementsystem ohne Bericht (ISO 14001, ISO 26000, ISO 45001, ISO 50001)
- Bericht mit einzelnen Anforderungen aus Managementsystemen (CDP, CSRD, CSR-RUG, DNK, GRI, GWÖ, LkSG, UNGC)
- ausschließliche Prüfung ohne Bericht (We Care, B-Corp, Label, Siegel)
- Einhaltung von Leitlinien durch Selbsterklärung (OECD-Leitsätze)
- Klassifikationssystem von Wirtschaftsleistungen mit nichtfinanzieller Erklärung (EU-Taxonomie)
- Produktlabel und Siegel

des Respekts, die der Deutsche Nachhaltigkeitspreis beispielhaft manifestiert und gesellschaftsfähig gemacht hat, ist als ein Teil des Nachhaltigkeitsmanagements.

Deshalb treibt mich eine wachsende Sorge um. Ich frage mich, ob das Nachhaltigkeitsmanagement wirklich schon so sattel- und wetterfest ist, dass es die anbrandende Welle der Kritik: „zu bürokratisch, zu große Lasten, übertrieben, überfordernder Selbstzweck“ abwettert.

Mehr Relevanz bringt auch mehr Aufmerksamkeit und auch Kritik. Das ist im Grundsatz so und im Zweifel ist es vielleicht sogar förderlich. Nicht förderlich sind allerdings die Fehlentwicklung und Nachlässigkeit, die ich im Mainstream des Nachhaltigkeitsmanagements sehe. Das fängt mit der Sprache an.

Versteht man uns noch? Unsere Sprache ist abgehoben und unverständlich.

Wir wollen aufklären, Angst nehmen, Partner gewinnen und gemeinsame Aktionen erzeugen. Das ist das Anliegen der Nachhaltigkeit. Einfach und verständlich. Gute Sprache schafft Vertrauen und fördert Resilienz. Sprache macht, dass der / die Einzelne nicht einzeln bleibt.

Aber die Wirklichkeit sieht völlig anders aus. Die Insidersprache der Nachhaltigkeits-Fachleute kreiert einen wahren Zoo von Abkürzungen: Scope 1-3, ESG, ESRS, CSRD, EFRAG, CSDDD Corporate Sustainability Due Diligence Directive (Lieferkettensorgfalt), Reporting, Risiko-Scoring, purpose.

Die Entfremdung hat ein Sahnehäubchen in petto: Die Rede von der „doppelten Wesentlichkeit“¹⁰.

Die Fachsprache bedient sich viel zu oft des elitären Alarmismus eines „wir müssen“, statt die Kompetenz des „wir können“ in den Vordergrund zu stellen. Das ist nicht mehr Teil des normalen Sprachwandels oder einer nötigen Professionalisierung. Das ist Entfremdung. Das ist so gar nicht im Sinne einer freundlichen, dem Menschen zugewandten Nachhaltigkeitsidee. Und eine entfremdete Sprache macht das inhaltliche Anliegen extrem angreifbar.

Ziele zur Nachhaltigkeit sind keine einfache Rutschbahn, sondern erfordert Einsatz und Fantasie. Management bedeutet lösungsorientiertes Handeln.

Nachhaltigkeit ist ein komplexes Handlungsfeld. Neue Dinge müssen ausgedacht und entwickelt werden und zugleich muss man sie gut kommunizieren. Und das zu gleicher Zeit und sowohl auf politischer Ebene als auch im Alltag des Handelns. Die Sachprobleme sind vielfältig und sie sind miteinander verwoben. Die wissenschaftlichen Daten kommen aus mehreren Disziplinen.

Zu Recht hat man das Wort managen / Management gewählt. Es geht um Handlungsweisen, die Ziele erreichen sollen und die sich von ethischen Prinzipien, Werten und Regeln leiten lassen. Sie betreffen die Leitung, Organisation und operative Ausführung.

¹⁰ Ein Sachverhalt gilt als wesentlich (=berichtspflichtig), wenn er die finanziellen Chancen und Risiken des Unternehmens maßgeblich beeinflusst, oder wenn das ökologische und soziale Umfeld die Tätigkeit des Unternehmens maßgeblich beeinflusst (inside out, outside in).

Das ist ein hoher Anspruch. Das Bild einer Rutschbahn - oben reinsetzen, unten ankommen - wird dem nicht gerecht. Es fehlen die Verzweigungen und Kraftpunkte, die Abkürzungen und Sackgassen, die erst bei der Anwendung plötzlich neu entstehenden Wegstrecken (neue Möglichkeiten). Gleichwohl erscheint es mir so, dass das Rutschbahn-Bild wohl viele Anhänger hat. Dieses Bild drückt aus, dass man sich gerne auf die Regeln verlässt, Fragebögen ausfüllt, Prozessketten abarbeitet. Regeln sind gut und richtig. Rechtsstaatlichkeit gibt es nur regelgeleitet. Das gilt auch für die Nachhaltigkeit. Das Management muss regelgeleitet sein, und umgekehrt.

Zu starre Regeln machen schwach. Der Versuch, alle Eventualitäten vorausahnend zu regulieren, macht unweigerlich autoritär.

Nachhaltigkeitsmanagement muss sich auf allen Ebenen wieder stärker der Frage zuwenden, wozu das Ganze? Wie oben gesagt, das Nachhaltigkeitsmanagement muss sich auch unerwartete Schritte zutrauen und sie müssen ihm zugebilligt werden. Mitunter besteht das Management in einer Abweichung von der Regel, um das Ziel zu erreichen.

Zum Schluss

Nach den kritischen Hinweisen will ich den Vortrag mit einem Satz eines Sozialphilosophen und Sängers beenden, der auch von Nachhaltigkeit spricht ohne das Wort je zu nennen.. Hans-Eckardt Wenzel ist tief im Südwesten vermutlich nur wenigen bekannt und daher bringe ich ihn gerne mit. Eines seiner Stücke enthält die Zeile „Die Welt ist ein Meer voller Wunder und die Sehnsucht ihr schönstes Gedicht“.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.