

# «Nachhaltigkeit ist kein kurzlebige Modethema»

Forschung besitzt an der FHS St.Gallen einen hohen Stellenwert. Unter Einbezug aller vier Facherbeiche – Wirtschaft, Technik, Soziale Arbeit und Gesundheit – greift die Hochschule Fragen auf und bearbeitet diese. Die interdisziplinären Forschungsschwerpunkte der FHS St.Gallen, auch «Leuchttürme» genannt, widmen sich den Themen Generationen, Soziale Räume, eSociety, Innovations- und Komplexitätsmanagement und nachhaltige Unternehmensentwicklung.

**Interview:** Ueli Betschart

**Bilder:** zVg

Nachhaltigkeit ist einer der zentralen Trends, der die Zukunft von Unternehmen beherrschen wird, um ihr langfristiges Bestehen zu sichern. Dabei müssen ökonomische, soziale und ökonomische Interessen in eine Balance gebracht werden. Wir haben uns mit Dr. Petra Kugler und Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock, den Leiterinnen des FHS-Leuchtturms «Nachhaltige Unternehmensentwicklung», unterhalten.

**Petra Kugler, Sibylle Olbert-Bock, warum nimmt sich die FHS diesem Thema an?**

**PK:** Zahlreiche globale Ereignisse, eine zunehmende Anzahl Medienberichte und Signale aus der unternehmerischen Praxis zeigen, dass Nachhaltigkeit ein hochaktuelles und wichtiges Thema ist. Besonders deutlich wird dies an unerwarteten Ereignissen, die von Menschen verursacht, aber nicht mehr richtig beherrschbar sind und zu weitreichenden Konsequenzen führen. Die globale Wirtschafts- und Finanzkrise der letzten Jahre oder die Erdbeben-, Flut- und Atomkatastrophe in Japan sind solche Beispiele.

**SOB:** Es gibt auch zahlreiche weitere Beispiele, die weniger medienpräsent sind. Beispielsweise stellen sich Fragen, ob Kosmetika des täglichen Gebrauchs nicht langfristig Schädigungen der Personen oder des Nachwuchses nach sich ziehen. Die zunehmende Ungleichverteilung von Einkommen und unterschiedliche Möglichkeiten, Einkommen aufgrund von Arbeit oder Kapital zu erwirtschaften, werfen gesellschaftliche Fragen auf nationaler und globaler

Ebene auf. Insgesamt wird deutlich, dass zahlreiche Veränderungen in den vergangenen Jahren neue Denkweisen, Handlungsmuster und Verhaltensweisen erfordern.

**PK:** Gleichzeitig wissen wir aber noch viel zu wenig über die oft komplexen Zusammenhänge, um Nachhaltigkeit zur Zielsetzung in allen Handlungsfeldern des unternehmerischen oder gesellschaftlichen Alltags zu machen. Überhaupt ist unklar, wie eine «gesunde» Kombination respektive «Balance» zwischen kurzfristigen und langfristigen Orientierungen aussehen kann. Das heisst, es besteht ein grosser Bedarf an zuverlässigem Wissen um Zusammenhänge und Handlungsempfehlungen, der mit bestehenden Erkenntnissen noch nicht abge-

## «Aktuelle Veränderungen erfordern neue Denk- und Verhaltensweisen»

Sibylle Olbert-Bock

deckt werden kann. Wir stehen am Anfang einer Debatte, die uns lange beschäftigen wird. Das heisst, die FHS kann hier durch ihre frühzeitige Initiative in der angewandten Forschung einen stetigen und relevanten Beitrag zur Diskussion und einen direkten Nutzen für Unternehmen und die Gesellschaft leisten.

**SOB:** Wir gehen davon aus, dass mit zunehmendem Wissen und weiteren beunruhigenden Erkenntnissen das Bewusstsein um die grosse Bedeutung von «Nachhaltigkeit»

in Zukunft steigen wird und trotz aktuellem Aktionismus, der oft aus Unwissenheit und Unsicherheit entsteht, das Thema mehr als eine Modeerscheinung bleibt. Denn oft wird «Nachhaltigkeit» ausschliesslich mit ökologischem Denken und Handeln verbunden. Tatsächlich verbirgt sich dahinter erheblich mehr.

**Nachhaltigkeit ist ein viel gebrauchtes Wort – wie muss man sich das im Kontext dieses Forschungs-Leuchtturms vorstellen?**

**SOB:** Allgemein versteht man darunter nach einer Definition der viel zitierten Brundtland-Kommission aus dem Jahre 1987 ein Handeln, durch das die gegenwärtige Generation ihre Bedürfnisse befriedigt, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generation zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen zu können.

Nachhaltigkeit setzt also bei einer grundsätzlichen Denk- und Verhaltensweise von Individuen, Unternehmen und Gesellschaften an. Es geht im Kern um den bewussten, längerfristigen Umgang mit knappen (z. T. auch nicht erneuerbaren) Ressourcen jeglicher Art. Nachhaltigkeit steht damit für verantwortungsvolles Handeln, das auf den langfristigen Erhalt von Ressourcen und Systemen setzt, anstelle sich an einer kurzfristigen Nutzung zu orientieren.

**PK:** Eine zentrale Rolle spielen dabei Wechselwirkungen, also sogenannte «Trade-offs» unterschiedlicher Art. Ausser dem Zusammenspiel kurz- und längerfristiger Wirkungen, oder auch Wandel und Stabili-

tät, sind dies auch unterschiedliche Interessen und Perspektiven. Im Allgemeinen wird unterschieden zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, die immer wieder neu ausbalanciert werden müssen. Nur selten wird es gelingen, gleichzeitig alle Ziele in gleichem oder optimalem Masse zu erreichen.

Unter ökonomischen Aspekten wird etwa der Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile von Unternehmen verstanden, unter sozialen Aspekten z. B. die dauerhafte Aufrechterhaltung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Belegschaft eines Unternehmens oder der Ausgleich zwischen den Interessen Weniger im Vergleich zu Vielen, und unter ökologischen Interessen beispielsweise das energieneutrale Wirtschaften von Organisationen.

Wir kennen heute noch nicht alle relevanten Wechselwirkungen oder nehmen diese noch nicht bewusst wahr. Ausser konkreten Handlungsempfehlungen gilt es also auch, solche Zusammenhänge zu erkennen, zu erfassen und konfliktäre Ziele anzuerkennen. Das heisst, wir müssen zunächst beim Denken und bei der Wahrnehmung der Beteiligten beginnen, bevor wir konkrete Massnahmen umsetzen können.

#### Und welchen Forschungsbeitrag leistet die FHS St.Gallen?

**PK:** Der Leuchtturm wurde erst vor rund einem Jahr ins Leben gerufen, sodass wir noch am Anfang zahlreicher vielversprechender Projekte stehen. Forschungsprojekte werden generell durch ein oder mehrere Institute der FHS durchgeführt, meist in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen. So können die anwendungsorientierten Ergebnisse unmittelbar in die Praxis umgesetzt werden. Aktuelles Wissen aus der Forschung fliesst direkt in unternehmerische Entscheidungen ein. Auf der anderen Seite lernen die FHS-Teams, die aus Wissenschaftlern und Praktikern zusammengesetzt sind, auch ganz direkt von den beteiligten Unternehmen. Wir staunen oft, mit welcher grossen Offenheit und welchem Interesse die Praxispartner sich in den Projekten engagieren.

**SOB:** Drei aktuelle Projekte beschäftigen sich beispielsweise mit diesen Themen:

Projekt «Strategie 2.0»: Unternehmen müssen heute gleichzeitig sich permanent verändern und dennoch ausreichend sta-



Sibylle Olbert-Bock

bil bleiben. Traditionelle Managementmethoden leisten dies nicht mehr. Es braucht Innovationen im internen Gefüge von Unternehmen, die das erforderliche Handeln ermöglichen. Doch wie sollen Unternehmen idealerweise sein? Anhand von vier Stellhebeln werden konkrete Massnahmen erarbeitet.

Projekt «Karrierekonzeptionen»: Ziel des Projekts ist es, Typen von Karrierevorstellungen von Erwerbstätigen in Abhängigkeit von Geschlecht, Fachkultur und Berufsalter zu identifizieren, eine zielgruppenspezifische Unterstützung aufzubauen und zu etablieren sowie passendere Förderinstrumente für die Karriereplanung und -beratung zu entwickeln, als dies heute der Fall ist.

Projekt «Risiko-Scorecard»: Ziel des Projekts ist eine Integration von Chancen und Risiken in die Strategieumsetzung sowie die Entwicklung einer stringenten Metho-

### «Die verschiedenen Disziplinen arbeiten mit eigenen Denkweisen»

Petra Kugler

dik und eines integrierten Ansatz für das Chancen- und Risikomanagement. Oft werden diese Bereiche nicht in kombinierter Form in Unternehmen betrachtet.

**PK:** Ausser den Mitarbeitenden der FHS forschen auch zahlreiche Studierende auf allen Stufen am Thema «Nachhaltigkeit», etwa im Rahmen von Abschlussarbeiten



Petra Kugler

oder einjährigen Teamprojekten. Die Vielfalt ist dabei sehr gross und reicht von Themen, die den Begriff «Nachhaltigkeit» greifen, über ökologische und soziale bis hin zu Themen, die sich mit dem Wechselspiel von Wandel und Stabilität beschäftigen.

**SOB:** Beispiele für Themen, die durch Studierende bereits bearbeitet wurden, sind etwa: «Zeitbombe Fachkräftemangel in Bezug auf demografischen Wandel», «Nachhaltige Unternehmensführung – Gibt es so etwas überhaupt? Oder: Was Top-Unternehmen darunter verstehen», «Sustainability Reporting – Nachhaltigkeitsberichterstattung unter besonderer Berücksichtigung von ökologischen Aspekten» oder auch das Thema «Null-Stern-Hotel – die Wandlung von der Kunstinstallation zum kommerziellen Betrieb», bei dem es um die Weiterentwicklung einer Idee in ein Unternehmen geht. Und selbstverständlich sind Nachhaltigkeitsdiskussionen ein konstanter Gegenstand unserer Lehrveranstaltungen. Gerade hier stossen wir auf einen grossen Informations- und Diskussionsbedarf vonseiten der Studierenden.

**Als Ziel wird «Interdisziplinarität» ausgegeben – wie kann sich ein anderer Fachbereich in diesen BWL-Kernbereich «Unternehmensentwicklung» einbringen?**

**SOB:** Ein Charakteristikum zahlreicher aktueller Herausforderungen ist es, dass diese nicht von nur einem hoch spezialisierten Wissensbereich gelöst werden können, wie z. B. Technik, Medizin oder Wirtschaft. Im Bereich der «Nachhaltigkeit», zeigt sich im-

mer wieder, wie sehr ökonomische Belange eng mit sozialen und ökologischen verknüpft sind. Viele Problemstellungen resultieren aus einer jahrelangen einseitigen Betrachtungsweise, wie beispielsweise die extrem kurzfristige Gewinnorientierung vieler börsenkotierter Unternehmen durch die einseitige Perspektive des Shareholder-Values. Infolge extrem komplexer Zusammenhänge und ihren Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die sich erst nach Jahren in ihren Ergebnissen abzeichnen, reicht es nicht aus, eine einzelne Perspektive isoliert einzunehmen. Vielmehr müssen verschiedene Wissensbereiche verknüpft werden, um nach neuen Lösungen zu suchen.

**PK:** Das ist per se kein leichtes Unterfangen, denn traditionell arbeiten die verschiedenen Disziplinen mit eigenen, gelernten Denkweisen, Begriffen oder Regeln und Praktiken, welche in der Ausbildung oder in der Praxis sozialisiert werden. Wir müssen also zunächst bereichsübergreifend eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Handlungsweisen entwickeln, um die heutigen Herausforderungen greifen und dann lösen zu können.

**SOB:** Die FHS bringt dazu hervorragende Voraussetzungen mit, denn die Mitarbeiter der vier Fachbereiche Gesundheit, Soziale Arbeit, Technik und Wirtschaft können aktuelle Themen des Leuchtturms gemeinsam, aber dennoch aus unterschiedlichen Perspektiven bearbeiten. Es gibt bereits viele Beispiele einer gelingenden Zusammenarbeit. Der Leuchtturm selbst ist zwar organisatorisch beim Institut für Unternehmensführung IFU-FHS und dem Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft im Fachbereich Wirtschaft angesiedelt, aber im Kern ein interdisziplinäres Projekt, zu dem Beiträge aus allen Fachbereichen gemeinsam oder individuell sinnvoll und erwünscht sind.

#### Wie stehen die Chancen, dass nachhaltiges Unternehmertum künftig als selbstverständlich erachtet wird?

**PK:** Seit einigen Monaten, insbesondere seit April 2010 mit der Ölkatastrophe im Golf von Mexiko, nehmen wir ein gesteigertes Interesse am Thema «Nachhaltigkeit» in der Öffentlichkeit, in der unternehmerischen Praxis und in der Wissenschaft wahr. Verschiedene unerwartete Grossereignisse, aber auch die Situation von Individuen, z. B. durch die steigende Belastung am Arbeitsplatz, sensibilisieren die Gesellschaft und Unternehmen zunehmend. Es wird immer deutlicher, dass wir viele grundlegende Herausforderungen mit den etablierten Denk- und Handlungsweisen auf Dauer nicht zufriedenstellend lösen können.

**SOB:** Wir gehen davon aus, dass «Nachhaltigkeit» daher kein kurzlebige «Modethema» ist, sondern die Gesellschaft und die unternehmerische Realität in Zukunft selbstverständlich und von Grund auf prägen wird. Durch die Neuigkeit des Themas besteht aber noch eine grosse Unsicherheit bezüglich des eigenen Verständnisses von Nachhaltigkeit, der eigentlichen Motivation und den Wirkungsweisen möglicher Handlungen und Konsequenzen. Während «Nachhaltigkeit» bei vielen Grossunternehmen schon gut sichtbar in die vorherrschenden Geschäftsmodelle integriert wird, sind Klein- und mittelständische Unternehmen noch vorsichtiger in ihrer Argumentation und ihren Handlungen. Wir erleben Fälle, wo «Nachhaltigkeit» kommuniziert wird, etwa auf der Website, aber im Unternehmen nicht wirklich gelebt und umgesetzt wird.

**PK:** Gerade zum aktuellen Zeitpunkt bietet nachhaltiges Handeln

die Möglichkeit, sich deutlich von den Wettbewerbern abzuheben und dauerhafte Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Wie bei jeder Neuerung sind dazu jedoch erst Investitionen notwendig, bevor sich Ergebnisse – mit zeitlicher Verzögerung – einstellen. Auch ist es sinnvoll, ein paar Schritte langsamer, aber konsequent zu gehen. Hier kann die FHS gemeinsam mit Partnern aus der Praxis kontinuierlich einen Beitrag leisten, sodass das Thema verständlicher und vor allem erfolgreich umsetzbar wird. ■

**Martina Mösle** (\*1990) aus St.Gallen.

Studiengang: Pflege, mit Studienziel Bachelor of Science in Pflege.

«Ich habe mich für die FHS entschieden, weil mich der Mensch und seine Gesundheit interessieren. Am Bildungsangebot im Bereich Pflege schätze ich das breite **Fächerangebot**. Vom Praxistraining über Wirtschaft bis Recht ist alles dabei. Dies ist sehr spannend und abwechslungsreich. Im Neubau 2012 freue ich mich, neben einer richtigen Mensa, auf manchen Austausch mit Studierenden anderer Studienrichtungen.»

Anzeige



E.T&H BSW

## Elektrotechnik aus einer Hand

**Huber+Monsch**  
Starkstrom | Automation | Telematik | Informatik

St.Gallen | Gossau | Rorschach  
[www.hubermensch.ch](http://www.hubermensch.ch)  
Tel 071 274 88 77