

«Je mehr, desto besser. Nur geht das irgendwann nicht mehr auf»

Sibylle Olbert-Bock ist verantwortlich für das Kompetenzzentrum Leadership und Personalmanagement und leitet zusammen mit Petra Kugler das strategische Themenfeld Nachhaltige Unternehmensentwicklung an der FHS St.Gallen. Im Gespräch erklärt die Professorin, welche Bedeutung der Trendbegriff «Nachhaltigkeit» für die Gesellschaft – und die Wirtschaft im Besonderen – aufweist und spricht sich für eine allgemeine Balance und gegen pures Gewinnstreben aus.

Interview: Marcel Baumgartner **Bilder:** Bodo Rüedi

Sibylle Olbert-Bock, der Begriff «Nachhaltigkeit» ist eine Modeerscheinung. Kreisen wir ihn ein: Man spricht von nachhaltigem Wirtschaften, von nachhaltigen Produkten, von nachhaltigen Strategien, nachhaltiger Unternehmensführung usw. Was macht Nachhaltigkeit im Kern aus?

Beim Begriff «Nachhaltigkeit» handelt es sich in der Tat aktuell auch um ein Modewort. Die Thematik als solche ist wahnsinnig komplex. Und diese Komplexität – ein Kollege von mir hat es Konturlosigkeit genannt – bringt letztlich die ganzen Schwierigkeiten mit sich. Man weiss oft gar nicht, was darunter

drei Säulen der sogenannten Tripple-Bottom-Line (Ökonomie, Ökologie und Soziales) gerecht zu werden.

Das ist die Theorie. Wie aber sieht das in der Praxis aus? Ein KMU montiert eine Solaranlage auf dem Dach. Ist das demnach nicht vollumfänglich nachhaltig?

Es ist eine Facette der ökologischen Nachhaltigkeit. Man sollte in diesem Fall aber auch die anderen Bereiche überprüfen: Das Projekt muss sich ökonomisch rechnen. Es stellen sich Fragen wie: Lohnt sich das langfristig? Wird der Energiebedarf gewonnen, den das Unternehmen benötigt? Und ganz wichtig: Welche Gewinne möchte die Firma langfristig grundsätzlich erwirtschaften? Nicht wenige Unternehmen leben heute auf Kosten der Gewinne der Zukunft.

«Die heutige Produktivität geht zulasten der künftigen Leistungsfähigkeit und damit zulasten der künftigen Gewinne.»

tatsächlich zu verstehen ist, weil eben alles darunter verstanden werden kann. Entsprechend wird mit dem Begriff umgegangen, was zu einer vermehrten Begriffsverwirrung führt. Er wird für Werbung verwendet, für Langfristigkeit, für ökologische Massnahmen usw. Petra Kugler – mit der ich das Strategiefeld leite und mit der ich zahlreiche Ideen und Gedanken entwickelt habe – und ich haben den Schwerpunkt der Definition wie folgt gesetzt: Sowohl ökonomische, ökologische und soziale Interessen sollen langfristig einen Dreiklang bilden. Man muss alle drei Bereiche gemeinsam im Blick behalten und sie – gerade weil zwischen ihnen zahlreiche Zielkonflikte bestehen – ausbalancieren. Oft wird heute jedoch nur einer der Aspekte herausgegriffen und isoliert betrachtet. Nachhaltigkeit entsteht aber nur dann, wenn man versucht, allen

Wie darf ich das verstehen?

Ziel einiger Unternehmen ist es, allem voran möglichst viel Profit zu erzielen. Dies geht jedoch bisweilen auf Kosten der Substanz, weil sich der Betrieb womöglich nicht über Jahre hinweg auf diese Art und Weise mit den dazu notwendigen Aufwänden betreiben lässt. Hier sind wir z.B. auch bereits im dritten Themengebiet: der sozialen Nachhaltigkeit. Indem ich mit Mitarbeitenden ständig an Leistungsgrenzen gehe, sie flexibel bis zu 60 Stunden pro Woche im Einsatz habe, immer mehr Aufträge annehme, kann ich wohl über eine gewisse Zeitdauer einen enormen Profit erwirtschaften. Aber die heutige Produktivität geht zulasten der künftigen Leistungsfähigkeit und damit zulasten der künftigen Gewinne. Es kann nicht im Sinne des Unternehmers sein, dass Mitarbeitende derart auf An-

Professorin Sibylle Olbert-Bock:
*«Unternehmen können
sich heute keine Fehl-
versuche mehr leisten.»*





schlag fahren, dass sie alle paar Jahre ersetzt werden müssen.

Wir sind der Meinung, dass Nachhaltigkeit auch über die Unternehmensgrenze hinausgehen muss. Die Substanz soll nicht nur für den eigenen Betrieb aufrecht erhalten bleiben, sondern es gilt, das Unternehmen in seinen Verbindungen und Verknüpfungen

«Rasch in einen neuen Markt vorzustossen und hohe Gewinne zu erzielen, ist nichts Schlechtes.»

mit dem Umfeld zu betrachten. Das heisst, gegebenenfalls Lieferanten nicht nur zu überprüfen, sondern ihnen selbst auch nachhaltiges Agieren zu ermöglichen. Auch müssen sich Unternehmen als Element der Gesellschaft verstehen, von der sie ja auch profitieren.

Nicht selten wird das Gewissen mittels einer Spende an eine wohltätige Organisation zum Jahresende beruhigt. Für einzelne Unternehmen ist damit der Punkt der sozialen Nachhaltigkeit abgehakt.

Nach meinem Verständnis ist dies der falsche Weg. Diese Form des «Reparierens» sollte gar nicht nötig sein. Soziale Nachhaltigkeit ist dann gegeben, wenn ich als Unternehmer dafür Sorge trage, dass Arbeitskräfte auf Dauer leistungsfähig bleiben. Der Anstieg an psychischen Erkrankungen zeigt aber, dass eine andere Richtung eingeschlagen worden ist.

Streben Sie nicht eine Art von Paradies an? In der Theorie tönt das alles perfekt. Praktisch ist es kaum umzusetzen.

Es ist eine unserer Aufgaben, für die Wirtschaft fundierte und praxisorientierte Konzepte auszuarbeiten. Die praktische Anwendung und Umsetzung unterliegt den Unternehmen selbst. Dass man in der Umsetzung auf Schwierigkeiten stösst, ist unumgänglich – noch dazu bei einem so komplexen Thema wie Nachhaltigkeit.

Ich bin sicher: Viele Unternehmen würden sehr gerne solche Zustände im Betrieb haben. Das Tagesgeschäft holt sie aber jeweils wieder ein.

Nachhaltigkeit ist eine Entscheidung des einzelnen Unternehmens und seines Umfelds. Es ist ein klares Leadership-Thema, da der Begriff «Nachhaltigkeit» eben selbst mit Sinn gefüllt und inhaltlich ausgelegt werden muss. Es bedarf jedoch in vielen Ebenen eines Umdenkens. Weshalb werden heute Zielsetzungen von acht Prozent Gewinn definiert? Früher genügten drei oder vier Prozent. Heute lautet die Devise: Je mehr, desto besser. Nur geht das irgendwann nicht mehr auf.

Was ist schlecht an hohen Gewinnen?

Es ist eine Frage der Balance über die Zeit hinweg. Rasch in einen neuen Markt vorzustossen und hohe Gewinne zu erzielen, ist nichts Schlechtes. Da ziehen die Mitarbeitenden auch mit. Nur müssen nachher wieder Zeiten der Erholung folgen – sowohl für die Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen. Nur so wird wieder Substanz für künftige Aktivitäten geschaffen. Ein Sportler ist auch nur dann über mehrere Jahre zu einer konstanten Höchstleistung fähig, wenn er Ruhephasen einlegen kann.

Sie sagen, Arbeitssysteme sollen so gestaltet werden, dass die Gesundheit der Mitarbeiter nicht beeinträchtigt werde. Weniger Zeitdruck und mehr Zeitsouveränität seien entscheidend. Das könnten auch Forderungen einer Gewerkschaft sein.

Ich betrachte es eher als Selbstverständlichkeit, dass ich als Unternehmer daran interessiert bin, dass meine Ressourcen erhalten bleiben und dass ich zu jedem Zeitpunkt Zugang zu ihnen habe. Es liegt also in meinem ureigenen Interesse als Unternehmer. Wenn ich die nötigen Ressourcen nicht mehr in der benötigten Zeit abrufen kann, dann kann ich mich aus meinem Business irgendwann verabschieden. Das hat also meines Erachtens zunächst nichts mit gewerkschaftlichen Interessen zu tun.

Woher weiss ich heute, ob eine Massnahme, die ich als Unternehmer einleite, effektiv nachhaltig sein wird?

Hier liegt ein grosses Problem. Häufig weiss ich das im Vorfeld nämlich tatsächlich nicht. Nachhaltig-

keit ist noch ein Experimentierfeld. Hinzu kommt: Unternehmen können sich heute keine Fehlversuche mehr leisten. Sie sind vorsichtig beim Versuch von neuen Methoden und in der Kommunikation solcher, weil sie keinen Imageschaden in Kauf nehmen wollen und sich das auch nicht wirklich erlauben können.

Das dürfte es nicht einfacher machen, den von Ihnen geforderten Wandel einzuläuten. Oder hat er teilweise schon stattgefunden?

Das Thema ist präsent. Die Unternehmen sind sensibilisiert. Und die Kunden sind teilweise kritischer. Diesbezüglich wurde also schon einiges erreicht. Dennoch wissen wir in vielen Gebieten nach wie vor nicht, was effektiv nachhaltig ist. Es ist etwa ein Trugschluss, einfach davon auszugehen, Bio- oder regionale Produkte seien immer nachhaltig. Auch mit Hypes wie beispielsweise «Burnout» müssen wir vorsichtig umgehen. Klar, psychische Erkrankungen nehmen zu, der Druck in unserer Gesellschaft ist nachweislich gestiegen. Dennoch: Wir

«Es ist ein Trugschluss, einfach davon auszugehen, Bio- oder regionale Produkte seien immer nachhaltig.»

müssen vorsichtig sein. Denn die medizinische Sichtweise auf diese Krankheit hat mit der allgemeinen Begriffsverwendung oft nicht viel zu tun. Das Thema wird überstrapaziert und in der Folge nicht mehr wirklich ernst genommen.

Krank nicht der ganze Themenbereich der Nachhaltigkeit genau daran? Man kann ihn nicht fassen, nicht messen. Benötigt es nicht eine Art übergeordnete Checkliste? Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen beispielsweise werden nach klaren Faktoren beurteilt.

Eine innere Haltung bzw. ein innerer Kompass bewirken mehr als eine Checkliste. Die Reports, die Sie ansprechen, werden tatsächlich nach klaren Kriterien erstellt. Anhaltspunkte sind vorhanden. Nur bergen diese Risiken. Gerade Schweizer Unternehmen könnten noch einiges abbauen, und sie würden viele der Kriterien nach wie vor erfüllen. Auf der anderen Seite werden Punkte, die für hier ansässige Firmen von hoher Bedeutung sind, nicht oder nicht spezifisch genug beachtet. Man muss solche Zusammenstellungen länder- und auch branchenspezifisch auslegen. Pauschalurteile können keine gefällt werden – nicht in einer globalisierten Welt.

Der relevante Fehr

Die Qualität des Journalismus in der Schweiz hat aus Sicht der SP in den letzten Jahren deutlich abgenommen. Zeitungen, Privatradios und andere Medien orientierten sich immer stärker nur an kommerziellen Prinzipien, schreibt die Partei in ihrem Positionspapier. Damit mögen die Sozialdemokraten sogar richtig liegen. Nur was die Partei und an vorderster Front der abtretende



*Marcel Baumgartner
Chefredaktor LEADER
und Geschäftsführender
Partner der insomnia GmbH,
www.insom.ch*

SP-Nationalrat Hans-Jürg Fehr fordern, ist gelinde gesagt absoluter Schwachsinn. Die SP schlägt einen staatlichen Fonds vor, der jährlich bis zu 200 Millionen Franken ausschüttet. Profitieren sollen all jene Medien, die bestimmte (von wem?) Rahmenbedingungen einhalten. Darunter fallen beispielsweise faire Arbeitsbedingungen sowie Weiterbildungsmöglichkeiten.

Der Bürger, der diese Massnahmen letztlich über weitere Steuern finanzieren würde, soll damit mit einem «gesellschaftlich relevanten Journalismus» versorgt werden. Ob er das will, diese Frage stellt sich die SP nicht. Von oben herab nimmt sie sich das Recht heraus, zu beurteilen, was gut und was schlecht ist. Und noch schlimmer: Sie entscheidet weiter, was den Bürger zu interessieren hat. Sie torpediert mit ihrer Idee eines der wesentlichen Instrumente einer funktionierenden Demokratie: die Pressefreiheit. Diese wäre in Gefahr. Denn wenn der Staat fördert, hat er auch das Recht zu kontrollieren. Wie viele Geschichten über das englische Königshaus verträge eine Zeitung, bis ihr vom Staat die Fördermittel gestrichen werden? Hat man mit einer «gesellschaftlich relevanten» Recherche über die Erstellung einer Trinkwasseranlage in Südafrika zum Jahresende einen Bonus auf sicher? Ist eine Homestory mit SVP-Parteipräsident Toni Brunner kommerziell und damit des Teufels?

Hans-Jürg Fehr, der sich seit Jahren für mehr staatliche Regulierungen und damit gegen den freien Markt einsetzt, würde sich sicherlich anerbieten, die Kontrolle zu übernehmen. Wir hätten dann schon bald äusserst relevante und teure Medien, die nur noch von einer kleinen Gruppe konsumiert würden. Das Schweizer Fernsehen operiert schon längst nach diesem Modell.