
Manfred Moldaschl

Gibt es eine Nachhaltigkeitskompetenz?

(und falls ja: hat sie die „Transformationspilotin“)?



*Tagung und Workshop der Transformationsforschung
Görlitz, 15.11.2012*

Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement (BWL IX)
Fak. für Wirtschaftswissenschaften
Technische Universität Chemnitz
www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9

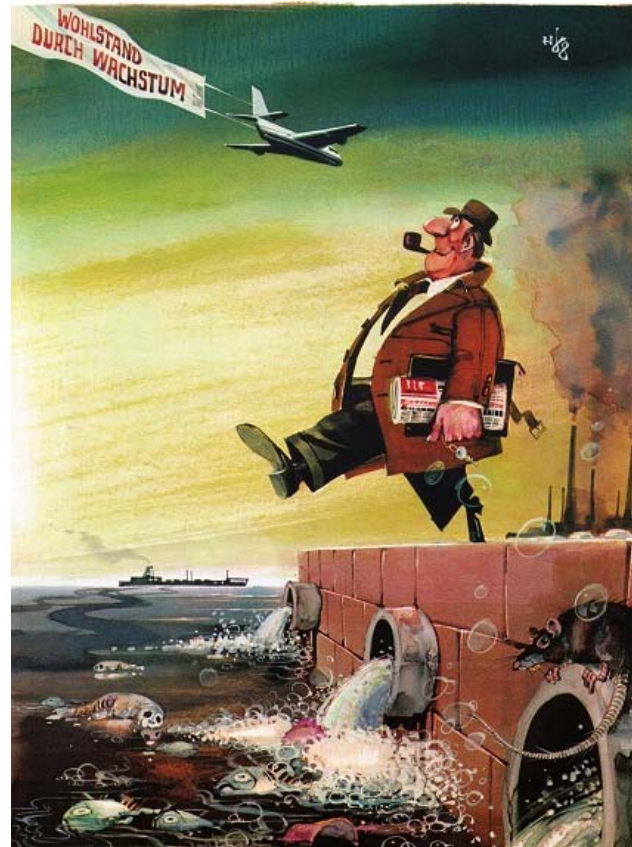
Prof. Dr. Dr. Manfred F. Moldaschl
Reflexive Consulting & Research
82008 München Unterhaching
<http://www.refcor.de>
moldaschl@refcor.de

Lehrstuhl für Unternehmerisches Handeln,
globale Verantwortung und Nachhaltigkeit,
Zeppelin Universität Friedrichshafen
Direktor *European Center for Sustainability
Research (ECS)*, Friedrichshafen
www.zu.de/deutsch/lehrstuehle/ecs/profile.php

Manfred Moldaschl

Gibt es eine Nachhaltigkeitskompetenz?

(und falls ja: hat sie die „Transformationspilotin“)?



Tagung und Workshop der Transformationsforschung Görlitz, 15.11.2012

Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement (BWL IX)
Fak. für Wirtschaftswissenschaften
Technische Universität Chemnitz
www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9

Prof. Dr. Dr. Manfred F. Moldaschl
Reflexive Consulting & Research
82008 München Unterhaching
<http://www.refcor.de>
moldaschl@refcor.de

Lehrstuhl für Unternehmerisches Handeln,
globale Verantwortung und Nachhaltigkeit,
Zeppelin University Friedrichshafen
Direktor *European Center for Sustainability
Research (ECS)*, Friedrichshafen
www.zu.de/deutsch/lehrstuehle/ecs/profile.php

Vorab: Fragen an den Referenten ...

Grundfragen

1. Welches neue Wissen und Handeln wird für eine nachhaltige Gesellschaft gebraucht?
2. Wie lässt es sich generieren und umsetzen
3. Welche Rolle spielt der Kompetenzbegriff (individuell/systemisch)?
4. Wie den Nachhaltigkeitsbegriff aus seiner "Inflationsfalle" holen
5. Welche sozialorganisatorischen Strukturen machen es möglich, Nachhaltigkeit zu realisieren?
6. welche neuen Paradigmen und Handlungslogiken sind nötig?

Transformationspilot (als Agent des Wandels)

1. Wie soll er/sie sein und handeln?
2. Auf Grundlage welcher Maxime?
3. Was sollte er/sie können?
4. Wie müssten Bedingungen/Strukturen aussehen, damit er nicht scheitert?
5. In welchem Verhältnis stehen individuelle und systemische Voraussetzungen?
6. Sind die Erwartungen an solche Akteure überfrachtet?

Transformationsbegriff

1. **Systemtransformation:** Übergang vom Realsozialismus oder Staatskapitalismus zum Realkapitalismus (Wirtschafts- und Gesellschaftssystem)
2. Transformation des **Energiesystems:** Abkehr von der Fossiles-based Economy (fossile economy?) zur nachhaltigen Energieversorgung
3. **Kulturwandel** in und Modernisierung von Unternehmen
4. **Integratives** Transformationsverständnis?
Vom Realkapitalismus zur nachhaltigen Gesellschaft?

Transformationspilot als Spezialist für alles?

- ... als **Universaldilettant?**
- ... als **bloßer Wissensbroker?**
- ... als **Change Manager?**
- ... als **modernisierter Wirtschaftsförderer?**

Die Antworten des Referenten ...

Grundfragen

1. Welches neue Wissen und Handeln wird für eine nachhaltige Gesellschaft gebraucht?
viel - aus allen Bereichen - mehr, als eine/r wissen kann –
abhängig vom Nachhaltigkeitsverständnis - ...
2. Wie lässt es sich generieren und umsetzen?
praktisch und wissenschaftlich
3. Welche Rolle spielt der Kompetenzbegriff (individuell/systemisch)?
kommt auf die adoptierte Theorie an!
4. Wie den Nachhaltigkeitsbegriff aus seiner "Inflationss Falle" holen?
Ihn recyceln = anspruchsvoll bestimmen
5. Welche sozialorganisatorischen Strukturen machen es möglich, Nachhaltigkeit zu realisieren?
ächz!
6. Welche neuen Paradigmen und Handlungslogiken sind nötig?
keine!

Die Antworten des Referenten ...

Transformationspilot (als Agent des Wandels)

1. Wie soll er/sie sein und handeln?
nachhaltig!
2. Auf Grundlage welcher Maxime?
Nachhaltigkeit
3. Was sollte er/sie können?
Reflexive (Nachhaltigkeits-)Beratung
4. Wie müssten Bedingungen/Strukturen aussehen, damit er nicht scheitert?
ächz!
5. In welchem Verhältnis stehen individuelle und systemische Voraussetzungen?
im üblichen
6. Sind die Erwartungen an solche Akteure überfrachtet?
natürlich! (und 4.)

Konzeptionelle Aufgaben

1. Nachhaltigkeit präzise bestimmen („retten“)
2. Nachhaltigkeit operationalisieren und messen: mehr als grün
3. Kompetenz für Nachhaltigkeit bestimmen
4. Wandlungskompetenz für Nachhaltigkeit entwickeln und bewerten

*Jaja, ist ja gut, aufhören!
Wir wollen vor allem
wissen, ob Sie die auch
verschwinden lassen
können!*



Ansatz: Potentialorientierte Perspektive*

Wissenschaftliche Zielsetzungen

- Operationalisierung polychromer *Nachhaltigkeit*
- Reflexiver Stakeholder-Ansatz
- Entwicklung eines *transdisziplinären* ressourcentheoretischen Ansatzes („Defragmentierung“)
- Den Ökonomismus verwerfen: an ökonomischen Legitimationsfiguren anknüpfen, den *Begriff des Ökonomischen* erweitern

Praktische Zielsetzungen

- Übertragung praxiserprobter ökologischer Denkfiguren auf betriebliche und regionale Sozialökologie
- Förderung der Wahrnehmung immaterieller Ressourcen und ihres Werts (Be-Wertung, Anerkennung)
- Unterstützung des Managements immaterieller Ressourcen (nachhaltige Bewirtschaftung, investives Denken)

* dargestellt in: M. Moldaschl (2007): Immaterielle Ressourcen (2. Aufl.). München: Hampp.

1 Nachhaltigkeit als Begriff bestimmen (retten, recyceln)

Definition 1:

Der Bauer soll seine Saatkartoffeln nicht aufessen
Wir sollen unseren Nachkommen was übrig lassen



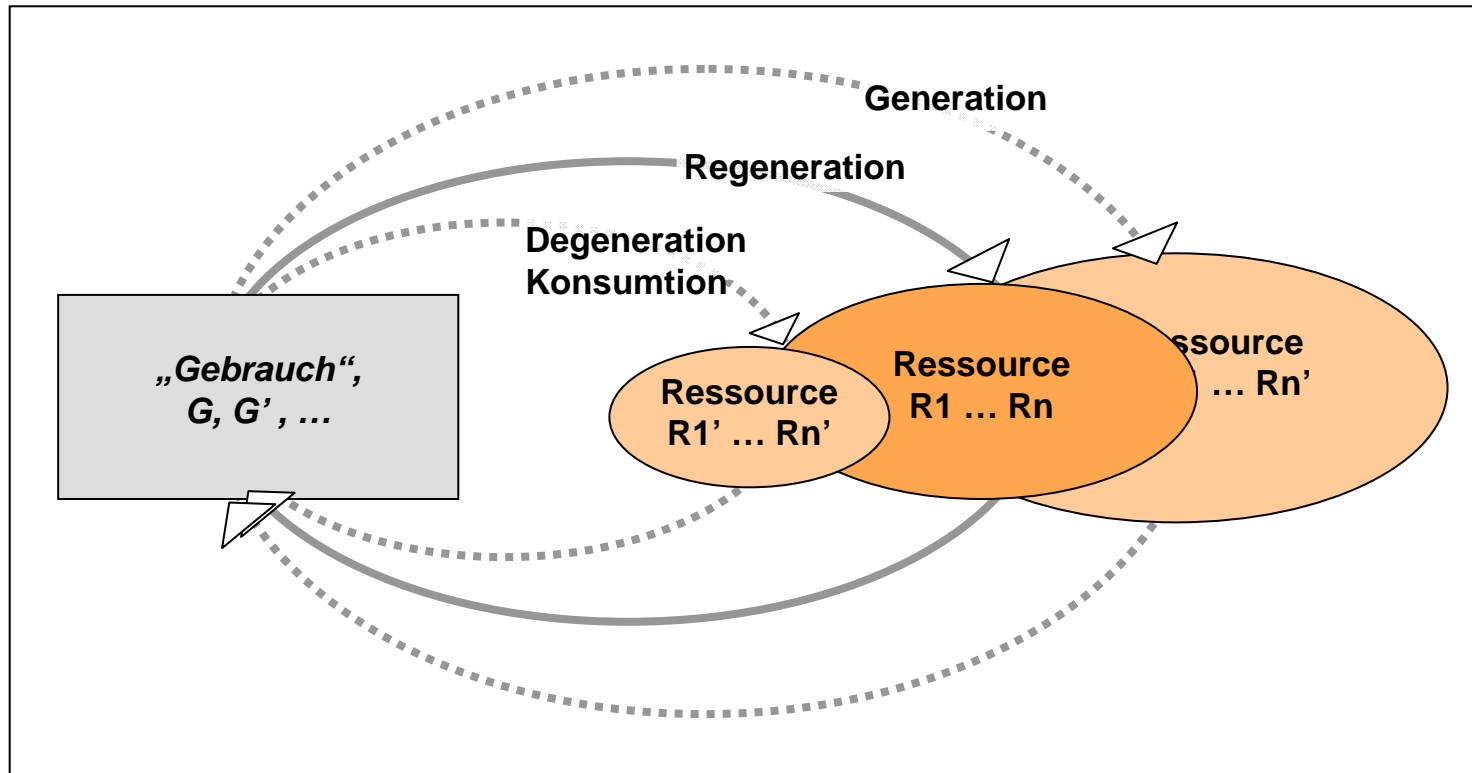
Alltagsverständnis

Alles was grün ist!

(heute zudem verengt auf Klimaschutz: CO₂)

1 Bestimmung von Nachhaltigkeit über Ressourcenbilanzen

Messung 1: Systeminterne Ressourcenbilanz



Definition: Das Handeln ist nachhaltig, wenn es die genutzte Ressource erweitert – oder mindestens erhält

Basisunterscheidungen

- Ressourcen & Gebrauch
- endliche & generative Ressourcen

2 Polychrome Nachhaltigkeit

(1) Ressourcenarten und Verwendungslogiken

| Ressourcen | Endliche | Regenerierbare | Generative |
|---------------------|---|---|---|
| Ressourcen-Typus | natürliche, biologische | produzierte Ressourcen, objektivierte Arbeit Kulturelle Vergegenständlichungen | menschliche Fähigkeiten soziale Beziehungen kulturelle Praktiken |
| Ressourcen-Ökonomie | restriktiv bzw. erschöpfend | restriktiv bzw. investiv | expansiv, verschwenderisch * |
| Bewertungskriterien | Ressourcenschonung, Ressourcensubstitution | Ressourceneffizienz | Ressourcenproduktivität (-effektivität, -kreativität) |
| Beispiele | physische Gesundheit Grund und Boden Rohstoffe | Gesundheit explizites Wissen (knowing that) Reputation (z.B. Firmen- oder Markenname) ,Organisationsintelligenz' (Strukturen, Systeme) Produktionsmittel Gemeinsame Sprache | Vertrauen implizites Wissen, Können (knowing how) Anerkennung (als interaktive Handlung) „Kernkompetenzen“ kollektive Expertise Geteilte Annahmen und Werte |

Moldaschl 2005, S. 46

* komplett im Gegensatz zum klassischen Begriff des Ökonomischen

2 Polychrome Nachhaltigkeit

(2) Immaterielle Ressourcen

Terminologie: **Kapital** als Gattungsbegriff (wie ‚Obst‘)

Ressource als empirisch faßbare Entität

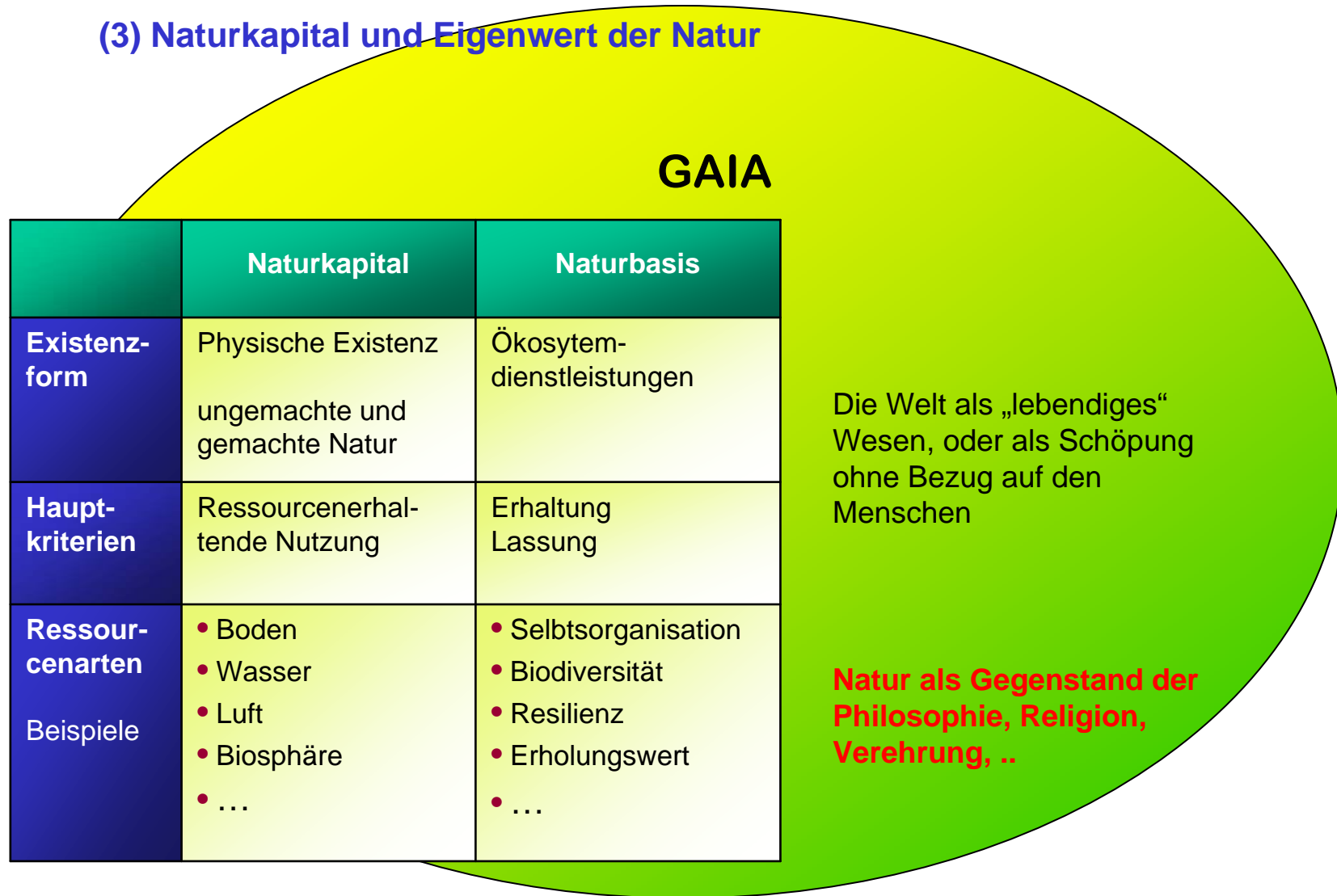
Ökonomisch bedeutsames Kapital



| | Soziales Kapital | Humanes Kapital | Kulturelles Kapital | Finanzielles Kapital |
|------------------------------|---|---|--|--|
| Existenzform | soziale Bindungen, personengebunden oder kollektiv | Bildung, Habitus personengebunden (inkorporiert) | (positive) Zuschreibungen Anderer | Geld und materielle Güter |
| Hauptkriterien | Ressourcenschaffung | Ressourcenschaffung, Distinktion | Distinktion | Rendite (Ressourcenerhöhung) |
| Ressourcenarten Beispiele | <ul style="list-style-type: none"> • Beziehungen („Vitamin B“) • Vertrauen • Commitment • Social support • Group cohesion • Normenbindung („Moral“) | <ul style="list-style-type: none"> • Wissen, Können, Expertise • (Employability) • Kreativität, Intelligenz • Organisationale Kernkompetenz | <ul style="list-style-type: none"> • Bildungstitel Adelstitel • Reputation Renommee Image • Markennamen | <ul style="list-style-type: none"> • Frei verfügbare und gebundene Geldmittel und Geldtitel • Eigentumsrechte Besitztitel (auch: Patente) • Grund & Boden |

2 Polychrome Nachhaltigkeit

(3) Naturkapital und Eigenwert der Natur



Natur als Gegenstand der Natur- und Wirtschaftswissenschaften

2 PN Stakeholder-Ansatz: Modellierung von Nutzungskonkurrenz

Bestimmung von Nachhaltigkeit II: über Systemgrenzen hinweg

Beispiel 1, Rote N.: Die ABC AG bildet aus – falls mehr als dem eigenen Bedarf entspricht, trägt sie zum regionalen Arbeitskräftepool bei (positive Bilanz, Ressourcengenerierung)

Beispiel 2, Grüne N.: Der Energieverbrauch der ABC AG intern wird in Relation gesetzt zu Einspar-Effekten durch den Einsatz seiner Energieeffizienz-Produkte extern/bei den Kunden

2 Polychrome Nachhaltigkeit (Beispiele für Indikatoren)

| | <i>Gesellschaft</i> | <i>Unternehmen</i> |
|---|---|--|
| Grüne Nachhaltigkeit <i>Ökologisch</i> | Anteil erneuerbarer Energien am nationalen Energiemix; Naturschutzflächen (Anteil) Emissionsreduktion je Periode | Energieeffizienz Gefahrstoff-Substitution Rezyklierbarkeit der Produkte Recyclingrate |
| Rote Nachhaltigkeit <i>Sozial-ökonomisch</i> | Einkommensniveau; soziale Sicherung Anteil der Anwälte an den Berufsgruppen zivilgesellschaftliches Engagement Steuermoral | Arbeitsbedingungen (Gesundheit, Work-Life-Balance, Fehlzeiten, Ausbildungsquote, Kompetenzentwicklung Social Sponsoring, Stiftungen |
| Gelbe Nachhaltigkeit <i>Kulturell-institutionell</i> | Institutionenqualität (z.B. Rechtssicherheit, Korruptionsindex) Bürgerfreundlichkeit der öffentlichen Verwaltung (Bürokratie-Index) generalisiertes Vertrauen | Vertrauensbeziehungen (trust relations) Mitarbeiterbeteiligung; Grad der Regelbindung |
| Violette Nachhaltigkeit <i>Sozialkulturelle Integration</i> | ethnische Integration geschlechtliche Gleichstellung Indikatoren sozialer Ungleichheit | Chancengleichheit (Gender); Integration gesellschaftlicher Gruppen (z.B. Behinderte) Lohnspreizung |
| Schwarze Nachhaltigkeit <i>Ökonomisch</i> | Verschuldungsquote Investitionsquote in Bildung Reichtumsverteilung ... | Bestandsgeschichte (Dauer u.a.) ROI, Eigenkapitalanteil Innovationsfähigkeit, Goodwill ... |

3 Kompetenz für Nachhaltigkeit bestimmen

Kompetenzfolklore

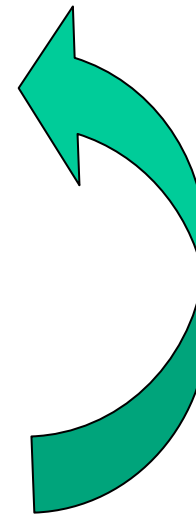
Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz?

Institutionelle Kompetenz

- Verfahren (Regeln, „Organisationskapital“)
- Ressourcen („Humankapital“, ...)
- Kultur (Sinn, Orientierung)

Individuelle Kompetenz

- Ressourcen: Wissen, Sozialkapital
- Reflexivität, Persönlichkeit
- Leitbilder, Leidenschaft



Entwicklung institutioneller Kompetenz:

- **Organisation**
- **Kommune**
- **Region**

**Institutionalistisches Verständnis von Nachhaltigkeit
und der Aufgaben einer Transformationspilotin**

Elemente von Fachwissen (nicht Kompetenz) Beispiel

Strategien grüner Nachhaltigkeit

| Strategie | Prinzip | Beispiele |
|---------------------|--|--|
| Effizienz | Ressourcen effizienter einsetzen | Wirkungsgrad von Motoren steigern; Wärmedämmung von Häusern |
| Suffizienz | Ziele bzw. Bedarf der Ressourcensituation anpassen; Vermeidung | Videokonferenz statt Flugreisen; Fahrrad statt Auto Nicht-konsumeristisches Wohlstandskonzept (Glück) |
| Substitution | Andere als die bisher genutzten Ressourcen einsetzen | Fossile Brennstoffe durch erneuerbare Energien ersetzen; Lösungsmittelhaltige Lacke durch solche auf Wasserbasis ersetzen |
| Innovation | Bedarf und Ziele neu bestimmen, neue Verfahren anwenden, einführen, entwickeln | Entwicklung automobiltauglicher Wasserlacke; Entwicklung von Elektromobilen; Car-Sharing |

Steuerungsprinzipien

Integrationsprinzip: Kuppelproduktion, geschlossene Kreisläufe

Vorsorgeprinzip: Vermeidung von Ressourcenverbrauch und Emissionen

Verursacherprinzip: Verursachungsgerechte Zurechnung von Verantwortung & Kosten (durch Preise, Verordnungen, etc.) = **Internalisierung**

4 Wandlungskompetenz für Nachhaltigkeit bestimmen

Was ist ein/e Transformationspilot/in?

These: Ein/e Change-Manager/in mit fachlicher Qualifikation aus dem Bereich der von Nachhaltigkeitskonzepten berührten Themen:

- Naturwissenschaften
- Lebenswissenschaften
- Wirtschaftswissenschaften
- Sozialwissenschaften i.w.S.
- Kulturwissenschaften i.w.S.
- Psychologie (?)

Change Manager/in

These: SpezialistIn für soziale Intervention

Was muß er/sie können?

Andere ansprechen, anstiften, mitreißen, überzeugen, unterstützen, zusammenbringen, Orientierungen anbieten

4 Wandlungskompetenz für Nachhaltigkeit bestimmen

Interventionskonzepte

„Blinde Flecken“ der Ansätze

| Strategisch („normativ“ „funktionalistisch“ „expertokratisch“) | Systemisch („partizipationistisch“ „prozedural“)* |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Ingenieurmäßiges Verständnis der Veränderbarkeit von Organisationen▪ Rationalismus (Kausallogik Umwelt/Betrieb, Strategie/Erfolg)▪ Annahme des überlegenen Expertenwissens (best practice)▪ tendenziell nebenfolgenblind | <ul style="list-style-type: none">▪ Mangel an Maßstäben für gute Organisation/Arbeit▪ Verzicht auf Bereitstellung von Domänenwissen▪ Ablehnung der Verantwortung für (Neben)Folgen |

* oder auch: „Befindlichkeitsberatung“ (Pfriem 2001)

Expertokratisch: Erfolgsfaktoren-Konzepte

Zentrale Befunde: 5 Erfolgsfaktoren

- (1) „Do the right thing the right time“
- (2) „Verlassen Sie sich auf die eigenen Stärken“
- (3) „Investieren Sie nur in reife, gefestigte Märkte“
- (4) „Niedrige relative Arbeitskosten sind das wichtigste Internationalisierungsziel“
- (5) „Kombinieren sie zentrale Kontrolle mit regionaler Eigenständigkeit“



Warum Reflexivität?

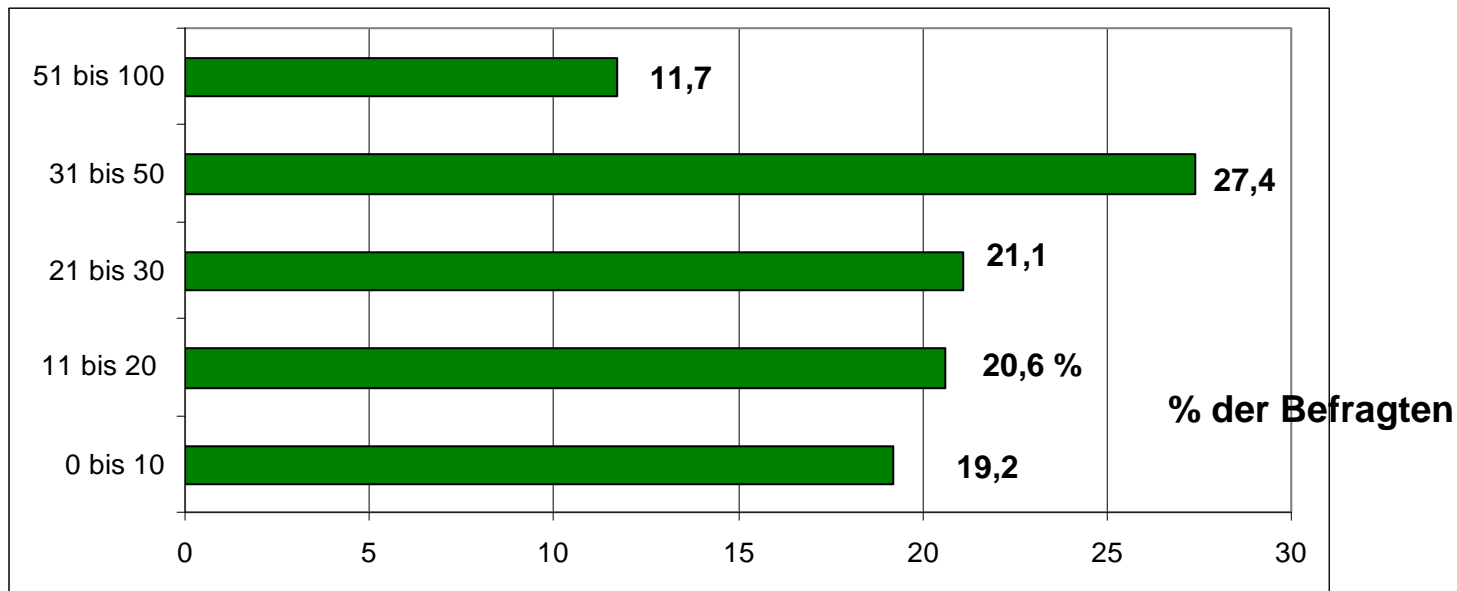
- Warum scheitern so viele Veränderungsprozesse?
- Warum fällt es vielen schwer, andere, abweichende Positionen gelten zu lassen? (Diversity, Pluralismus)
- Warum wird die Mehrheit sauer, wenn ihre Vorurteile widerlegt werden, während sich andere freuen, daß sie von einem Vorurteil befreit werden?
- Warum werden Fehler meistens geleugnet, und warum ist die Rede von der „positiven Fehlerkultur“ so oft verlogen?
- Warum liegen Selbst- und Fremdwahrnehmung oft so kraß auseinander?
- ...

"In einer Siebtelsekunde kannst du eine Botschaft rund um die Welt senden. Aber es kann Jahre dauern, bis sie von der Außenseite eines Menschenschädels nach innen gelangt."

Charles F. Kettering, * 29. August 1876 Erfinder der el. Zündung bei Verbrennungsmotoren und der elektrischen Fahrzeugbeleuchtung, später Entwicklungschef von GM)

Standardisierte Erhebung der TUC, 2010 (IIR)*

Wenn Sie die Veränderungsprojekte der letzten Jahre Revue passieren lassen – wie hoch etwa würden Sie den Anteil der nicht erfolgreichen einschätzen, (in %)?



Die Quote des Scheiterns wird auf 31,62 % durchschnittlich geschätzt.

* Innovationsfähigkeit durch Institutionelle Reflexivität, BMBF, 2008-2011

Was ist „reflexiv“?

- Wissen über das eigene Wissen haben (und dessen Grenzen)
- Suche nach komplementärem Wissen (z.B. profess. Netzwerk)
- Fähigkeit fördern, (kritische) Distanz zu eigenem Wissen einzunehmen
- Kontextuell abwägen, wann welche Interventionsform adaequat ist
- Von der Unwahrscheinlichkeit gelingender Intervention ausgehen
- Mit „Nebenfolgen“ des Handelns rechnen
- Mehr als eine Zukunft entwerfen (Szenarien)
- Fremdperspektiven auf das eigene Handeln nutzen (z.B. Supervision)
- ...

4 Was ist reflexive Beratung?

Prinzipien

Reflexive Beratung

- (1) lehnt die *kontextunabhängige* Festlegung auf eine Interventionslogik ab
- (2) verzichtet nicht auf *Intervention durch Expertenwissen*
- (3) sucht die Balance zwischen Moderation und Konzeptentwicklung
(*Qualifizierende Intervention*)
- (4) ist bestrebt, den Optionsraum der Beratenen zu erweitern
(*Handlungsalternativen aufzeigen, andere Modelle konstruieren*)
- (5) bietet niemals „*best practice*“ an - arbeitet mit „*unique practice*“
- (6) bietet niemals nur *eine* Lösung an
- (7) setzt an der Normalität der Erfahrungsresistenz an (bei Berater & Klient)
(*Depistemologie*)
- (8) Evaluierung aller eingeführten „Tools“ und Lösungen
(*kontinuierliche Evaluierung*)
- (9) mit allen Beteiligten in (*formative Evaluierung*)
- (10) Nutzt die Fremdheit für das beratene „System“ und versucht, sie zu erhalten

Chancen

1. Viele Unternehmen fühlen sich von der Öffentlichkeit in Sachen Nachhaltigkeit angetrieben; besser ist es, *selbst zu treiben*.
2. Für Nachhaltigkeit gibt es gute betriebswirtschaftliche Gründe. Sie sind legitim! Man muß sie kennen!
3. Schumpeter: Bremsen am Auto hat man, damit man schneller fahren kann. Nachhaltigkeit „hat“ man, damit man seine Saatkartoffeln nicht verspeist
4. Es gibt noch wichtigere Begründungen: Erhalt der Lebensgrundlagen und Gerechtigkeit (global, intergenerationell, ...). Sie *gehen Jede/n an!*
5. Nachhaltigkeit ist daher Aufgabe jeder Abteilung, Gruppe und Person; Man sollte die Verantwortung nicht als Abteilung abspalten (Silodenken)
6. Menschen haben ein Bedürfnis, Sinnvolles zu tun und zum Gemeinsamen beizutragen. Die klassische Wirtschaftswissenschaft ist dafür blind!
7. Das Thema gibt gemeinschaftlichem Handeln Sinn; das entspricht Bedürfnissen der Mitarbeiter. Reine Erfolgskulturen schaffen keine Gemeinschaft.
8. Es kann das Leben außerhalb der Firma mit dem in der Firma verbinden
9. Es erlaubt, viele sinnvolle Aktivitäten unter einem *Leitbild* zu vereinen
10. *Zukunftsfähigkeit* ist die „natürliche“ strategische Ausrichtung des Unternehmens (sofern nicht „Handelsware“ von Finanzinvestoren)