

Nachhaltigkeit in Schweizer Grossunternehmen aus der Perspektive des Widerspruchsmanagements

Interviewbasierte Analyse von Fallbeispielen

Simone Gruber

Präsentation der Masterthesis und
Erfahrungsaustausch zu den Studienergebnisse Erfolgsfaktoren Nachhaltigkeit
Zürich, 01. September 2016 | simone.gruber@zhaw.ch



- Ausganglage
- Untersuchungsfrage und Hypothese
- Zielsetzung
- Methode
- Ergebnisse
- Fazit
- Handlungsempfehlungen



Ausgangslage

«Das heutige Nachhaltigkeitsmanagement ist auf wirtschaftliche Vorteile für das jeweilige Unternehmen ausgerichtet, weniger jedoch auf eine effektive Bewältigung der Nachhaltigkeitsprobleme» (Dyllick 2015).

«Unternehmen beschäftigen sich oft reaktiv mit Symptombekämpfung, anstatt proaktiv den Markt und das Marktumfeld im Nachhaltigkeitskontext zu gestalten. Trotz umfassendem Nachhaltigkeitsmanagement ist das Prinzip einer regenerativen Wirtschaftsweise (Erhalt der Ressourcenbasis) noch nicht ausreichend verinnerlicht»



Untersuchungsfrage

«Wie gestaltet sich ein Widerspruchsmanagement, das die **rein-ökonomische Effizienzperspektive** und die **ressourcenorientierte Nachhaltigkeitsperspektive** bei unternehmerischen Entscheiden und Handeln in **Balance** bringt, das langfristig die **Zukunftsfähigkeit** von Unternehmen sicherstellt?»



- «Unternehmen mit einer **robusten Nachhaltigkeitspositionierung**
- setzen sich mit **widerstreitenden ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeitsherausforderungen** auseinander,
 - haben eine **konstruktiven Umgang mit Zielkonflikten** und **Widersprüchen**
 - **stellen damit die eigene Zukunftsfähigkeit sicher.**»



- **Analyse des Widerspruchsmanagements**
- **Überprüfung der Kernfragen**
 - Zielkonflikte
 - Formen der Widerspruchsbewältigung
(institutionelle und instrumentelle Integration von Nachhaltigkeits-herausforderung sowie Gestaltung von Entscheidungsprozessen)
 - Sicht- und Vorgehensweisen für eine fehlende Bewältigung von Widersprüchen geben
- **Robustheit der Nachhaltigkeitspositionierung**
- **Ableitung von Handlungsempfehlungen**



Methode – Befragung

2 Fragen - *Stichwort: **Widerspruchsmanagement** -Wie wird im Unternehmen mit Trade-off umgegangen?*

- Umgang mit Zielkonflikten hinsichtlich Nachhaltigkeit: Welche wesentlichen Zielkonflikte sehen Sie und wie gehen Sie damit um?
- Sind Sie auf folgende NH-Herausforderungen vorbereitet und wie wichtig ist diese für Ihre Organisation (Zeithorizont 5 Jahre)?
 - Ressourcenverknappung
 - Sharing Economy
 - Suffizienz
 - Postwachstums-Trends
 - u.a.



Ergebnisse – Zielkonflikte

Zielkonflikte	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9
Ökonomische Logik vs. ökologische Interessen	5	5	5	2	2	2	2	3	2
Ökonomische Logik vs. soziale Interessen	4	5	6	2	2	2	2	2	1
Stabilität u. Effizienz vs. Innovativität und Wandel	1	4	0	1	1	1	5	2	1
Kurzfristige vs. langfristige Sichtweisen	1	2	4	1	0	2	1	3	1
Unternehmensinteresse/ CEO/ GL vs. Interessen CR-Abteilung	2	5	4	3	2	3	2	3	0
Unternehmensinteressen vs. Stakeholder	2	1	2	2	5	1	1	1	1
Unternehmensinteressen vs. Shareholder	1	1	1	0	0	0	1	3	0

(eigene Darstellung)

«...Barrierefreiheit im öffentlichen Verkehr ist eine politische und gesellschaftliche Forderung, die uns hohe Kosten verursacht..., dass ihre Erfüllung für uns wichtig ist, zeigt sich auch daran, dass Barrierefreiheit ein Handlungsfeld unserer Nachhaltigkeitsstrategie ist» (SBB 2015)



Ergebnisse – Zielkonflikte

1. Zielkonflikt «ökonomische Logik» vs. «ökologische und soziale Interessen»

- Kostendruck – handlungsleitend ist die rein-ökonomische Effizienzperspektive
- Ausnahmen: imagerrelevant oder Bezug zum Geschäftsmodell (Business Case)

2. Zielkonflikt «Unternehmensinteressen (GL/CEO)» vs. «Interessen der NH-Abteilung»

- NH-Bereiche/Projekte werden nicht ausreichend unterstützt
- Bewusstsein für Balance Ökonomie/ Ökologie/ Soziales durchdringt die einzelnen Unternehmensbereiche kaum

Umwelt - Gesellschaft - Unternehmen

3. Zielkonflikt «Stabilität und Effizienz» vs. «Innovation und Wandel»

- Starre Organisationsstrukturen
- Resistent gegen nachhaltigkeitsorientierte Veränderungen
- Schwache Zukunftsorientierung (weitermachen wie bisher)

4. Zielkonflikt «kurzfristige vs. langfristige Sichtweisen»

- Grundwiderspruch Effizienz vs. Nachhaltigkeit
- Gewinnmaximierung & Rendite (börsennotierte Unternehmen)



Ergebnisse – Widerspruchsmanagement

Formen des Widerspruchmanagement	U 1	U 2	U 3	U 4	U 5	U 6	U 7	U 8	U 9
Zuordnung der identifizierten Bewältigungsformen von Widersprüchen									
Sequenzialisierung	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Segmentierung: I Subsystem-hybride Ausrichtung	2	2	1	3	3	3	2	1	1
Segmentierung: II Personifiziert-hybride Ausrichtung	1	2	1	3	3	2	2	1	1
Balance	1	2	2	5	4	1	2	1	1
Integrationsformen der Nachhaltigkeitsherausforderungen									
Institutionelle Integrationsformen	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Instrumentelle Integrationsformen	1	1	1	1	1	1	1	1	1

(eigene Darstellung)

«...Kosten sind nicht immer entscheidungsrelevant, es wird fallweise abgewogen und entschieden...»

«...Manager müssen bei uns mit Ambivalenzen umgehen können, das setzt die Geschäftsleitung voraus..., denn der Einzelhandel ist immer mit Zielkonflikten konfrontiert...»

(Interviewpartner*innen 2015)



Ergebnisse – Widerspruchsmanagement

Sicht- und Vorgehensweise die Hinweise auf eine fehlende Bewältigung geben

Fehlende Bewältigung von Widersprüchen	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9
Abstrahieren	1	1	0	0	0	0	3	0	0
Weitermachen wie bisher	5	6	7	2	4	7	0	7	4
Aktionismus	0	0	2	0	1	0	1	0	0
Ignorieren oder nicht zur Kenntnis nehmen	0	0	0	0	0	1	2	0	0
Verantwortung verlagern	0	2	1	0	1	1	1	1	0
Pfadabhängigkeiten	0	0	1	0	1	1	0	1	0

(eigene Darstellung)

«...Zielkonflikte sind weder im Bewusstsein des Managements, noch ein Thema in Entscheidungsprozessen. Die rein-ökonomische Effizienzperspektive ist immer die dominante Entscheidungsprämisse, obwohl im Nachhinein oft viel Geld ausgegeben werden musste, um Probleme zu lösen...»

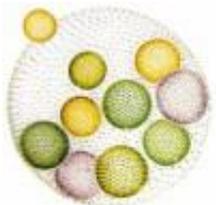
(Interviewpartner*innen 2015)



Ergebnisse – Widerspruchsmanagement

Zielkonflikte	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9
Ökonomische Logik vs. ökologische Interessen	5	5	5	2	2	2	2	3	2
Ökonomische Logik vs. soziale Interessen	4	5	6	2	2	2	2	2	1
Stabilität u. Effizienz vs. Innovativität und Wandel	1	4	0	1	1	1	5	2	1
Kurzfristige vs. langfristige Sichtweisen	1	2	4	1	0	2	1	3	1
Unternehmensinteresse/ CEO/ GL vs. Interessen CR-Abteilung	2	5	4	3	2	3	2	3	0
Unternehmensinteressen vs. Stakeholder	2	1	2	2	5	1	1	1	1
Unternehmensinteressen vs. Shareholder	1	1	1	0	0	0	1	3	0
Formen des Widerspruchsmanagement	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9
Zuordnung der identifizierten Bewältigungsformen von Widersprüchen									
Sequenzialisierung	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Segmentierung: I Subsystem-hybride Ausrichtung	2	2	1	3	3	3	2	1	1
Segmentierung: II Personifiziert-hybride Ausrichtung	1	2	1	3	3	2	2	1	1
Balance	1	2	2	5	4	1	2	1	1
Fehlende Bewältigung von Widersprüchen	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9
Abstrahieren	1	1	0	0	0	0	3	0	0
Weitermachen wie bisher	5	6	7	2	4	7	0	7	4
Aktionismus	0	0	2	0	1	0	1	0	0
Ignorieren oder nicht zur Kenntnis nehmen	0	0	0	0	0	1	2	0	0
Verantwortung verlagern	0	2	1	0	1	1	1	1	0
Pfadabhängigkeiten	0	0	1	0	1	1	0	1	0

(eigene Darstellung)



Ergebnisse – Beispiel



Good Practice - Migros

- Bewusster und konstruktiver Umgang mit Widersprüchen
- Widersprüchlich ausgerichtete Organisationsstrukturen (strukturelle Voraussetzungen für den Umgang mit Zielkonflikten)
- Genossenschaft
- Intrinsisch motiviert
- Gründervision



- Grundwiderspruch zwischen der rein-ökonomischen Effizienzperspektive und der ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsperspektive wird nicht systematisch bewältigt
- Rein-ökonomische Effizienzperspektive ist die dominante Entscheidungsprämisse → es gibt Ausnahmen
- Institutionelle und instrumentelle Integration der Nachhaltigkeitsherausforderungen umfassend gewährleistet



- Widerspruchsmanagement, Trade-off und Zielkonflikte kaum im Bewusstsein, weitgehend unbekannt
- Aus einer Langfristperspektive sind die untersuchten Unternehmen nur bedingt zukunftsfähig → Erhalt der Ressourcenbasis nicht systematisch sichergestellt
- Nachhaltigkeitspositionierung nur bedingt robust → Diskrepanz zwischen Nachhaltigkeitspositionierung nach aussen und Nachhaltigkeitskultur nach innen



- Robuste Nachhaltigkeitspositionierung bedingt notwendigerweise ein Widerspruchsmanagement, welches das Ausbalancieren der
 - ökonomischen Unternehmensinteressen
 - Erhalt der Ressourcenbasis
 - gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsherausforderungen, sicherstellt
- (Abstraktes) Widerspruchsmanagement muss für Unternehmen stärker operationalisiert werden



Handlungsempfehlungen

- Moderne Managementkompetenzen (Sustainable Leadership)
(Müller-Christ 2014; Kugler und Olbert-Bock 2012)
- Struktureller Voraussetzungen wie institutionelle und instrumentelle Integration der Nachhaltigkeitsherausforderungen widersprüchlich gestalten
- Entscheidungsmonitoring im Unternehmen (Müller-Christ 2014)
- (Abstraktes) Widerspruchsmanagement muss für Unternehmen stärker operationalisiert werden – Instrumente fehlen



«Die Suche nach echter Nachhaltigkeit»

«Unternehmen müssen lernen, die Gesellschaft und deren Probleme zum Ausgangspunkt des Wirtschaftens zu machen.

Nur dies ermöglicht echte unternehmerische Nachhaltigkeit»

(Neue Zürcher Zeitung, Dyllick 2015)



**VIELEN DANK
FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT**

