

Widerspruchsmanagement als Prüfstein und Steuerungsansatz für nachhaltiges Unternehmenshandeln: Fallstudien zu Schweizer Grossunternehmen

Unternehmerisches Handeln in einer zukunftsfähigen Gesellschaft soll effizient und innovativ sein, sozial, ökologisch und ökonomisch erfolgreich, dies mit dem Anspruch alles gleichzeitig zu erfüllen. Ziele, die in Konkurrenz um die identischen Ressourcen stehen, müssen in Einklang gebracht werden. Das führt zu Zielkonflikten und Widersprüchlichkeiten im Organisationskontext, die jedoch nur selten offen benannt und noch seltener systematisch bearbeitet werden.

Nachhaltigkeit und Effizienz stehen im Unternehmen unter den heutigen Wirtschaftsbedingungen in einem Widerspruch zueinander. Das Effizienzprinzip verlangt Ressourcen in der unternehmerischen Tätigkeit optimiert zu nutzen. Dies geschieht in der Regel unabhängig vom Bestand oder der Regenerationsfähigkeit der Ressourcenbasis. Das Prinzip der Nachhaltigkeit hingegen impliziert Ressourcenregeneration und den grundlegenden Erhalt der materiellen und immateriellen Ressourcenbasis. Beide Prinzipien schliessen einander in ihrer Maximierung aus. Vor diesem Hintergrund verfolgt Widerspruchsmanagement das Ziel, die Gleichzeitigkeit von Effizienz und Nachhaltigkeit zu beherrschen, um im Spannungsfeld zwischen den Prinzipien widerspruchssensibel entscheiden und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens langfristig sicherstellen zu können (Müller-Christ 2014).

Im Rahmen einer Masterarbeit wurde das Widerspruchsmanagement von Schweizer Grossunternehmen untersucht (Gruber 2016). Theoretische Grundlagen bilden die Konzepte des systematischen Widerspruchsmanagements im Nachhaltigkeitskontext von Müller-Christ. Als Untersuchungsgegenstand werden die Grosskonzerne Schweizer Bundesbahn, Schweizerische Post, Swisscom, Migros, Coop, Ikea, Zürcher Kantonalbank, Zürich Versicherung und SwissRe analysiert. Die Daten wurden Befragung der jeweiligen Nachhaltigkeitsverantwortlichen und Veröffentlichungen der Unternehmen erhoben.

Zentrales Ergebnis ist, dass der Grundwiderspruch zwischen der ökonomischen Effizienzperspektive und der ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsperspektive in den untersuchten Unternehmen nicht systematisch bewältigt wird. Trotz einer umfassenden institutionellen und instrumentellen Integration der Nachhaltigkeitsherausforderungen in das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement ist die Effizienzprämisse in der Regel die dominierende Entscheidungsprämisse. Auch ist das Bewusstsein für eine notwendige Langfristperspektive bei unternehmerischen Entscheiden hoch, dennoch steht diese im Konflikt zur Effizienzprämisse, die im Tagesgeschäft dominiert. Allerdings zeigen sich unternehmensspezifisch deutliche Unterschiede: Zielkonflikte, Widerspruchsbewältigung sowie Sicht- und Vorgehensweise, die Hinweise auf eine fehlende Bewältigung von Widersprüchen geben, sind in den analysierten Organisationen unterschiedlich ausgeprägt. Mit einem widerspruchssensiblen

Nachhaltigkeitsmanagement zeichnen sich insbesondere die Lebensmittelkonzerne Migros und Coop aus, deren Nachhaltigkeitspositionierung daher als besonders robust und glaubhaft bewertet werden kann.

Insgesamt sind die untersuchten Unternehmen gefordert, die widersprüchlichen Prämissen stärker in Balance zu bringen, um die Ressourcenbasis zu erhalten und eine langfristig regenerative Wirtschaftsweise zu etablieren. Es gilt das Widerspruchsmanagement als integrativen Bestandteil des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement stärker zu operationalisieren und entsprechende Instrumente für Unternehmen zu entwickeln.

Quellen:

Gruber, Simone (2016): Nachhaltigkeit in Schweizer Grossunternehmen aus der Perspektive des Widerspruchsmanagements; interviewbasierte Analyse von Fallbeispielen. Eberswalde: HNEE (Masterarbeit).

Müller-Christ, G. (2014): Nachhaltiges Management. Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. 2.Auflage.