

WIDERSPRÜCHE AKZEPTIEREN

IM INTERVIEW:
PROF. DR. GEORG MÜLLER-CHRIST
PROFESSOR FÜR NACHHALTIGES MANAGEMENT
AN DER UNIVERSITÄT BREMEN



„Solange Nachhaltigkeit nur in Verbindung mit wirtschaftlichen Vorteilen besprochen werden darf, wird es keinerlei Bewegung geben.“

Die öffentliche Debatte um Nachhaltigkeit wird verstärkt auf die Straße getragen. Wie groß ist die Kluft zwischen Jugend und Unternehmenslenkern?

Sie sieht vermeintlich groß aus. Ich glaube aber, dass beide sogar vor derselben Herausforderung stehen. Sie merken, dass wir unser Verhalten ändern müssen – uns aber in Strukturen bewegen, die das nur schwer erlauben.

Ist Nachhaltigkeit für Unternehmen in diesem Umfeld lediglich notwendiger oder vielleicht sogar einfacher geworden?

Nachhaltig zu agieren, ist notwendiger geworden, aber für Unternehmen zugleich komplexer. Sie lösen sich langsam von dem Denken, dass Nachhaltigkeit nur umsetzbar ist, wenn der Kunde sie fordert. Zugleich lernen sie, dass eine nachhaltigere Welt ihnen deutlich schwierigere Entscheidungen abverlangt.

Viele Unternehmen fragen sich, wie viel Ökologie die Ökonomie verträgt. Wie lässt sich dieser Konflikt lösen?

Gar nicht – sonst wäre das längst passiert. Unternehmen erkennen aber das Dilemma und müssen lernen, es zu besprechen. Das ist für mich die Herausforderung, zu sagen: Wir wissen, dass wir nicht unendlich wachsen können, weil das Ressourcen verbraucht. Wer dauerhaft Geschäft machen will, muss sehr viel mehr in die Regeneration eben dieser Ressourcen investieren. Und das kostet Geld. Ökonomie und Ökologie sind für mich in der Sache unverträglich, auf Managementebene aber zu bewältigen.

Wie kann die Universität mit einem Lehrstuhl „Nachhaltiges Management“ hier unterstützen?

Es geht darum, dass zukünftige Führungskräfte lernen, diese Unverträglichkeit zu akzeptieren und mit allen Beteiligten die Trade-offs zu besprechen. Also das, was unterbleibt, wenn man sich für mehr Ökonomie im Sinne von Wachstum, Umsatz und Gewinn entscheidet oder eben für mehr Umweltschutz. In vielen Unternehmen ist es Führungskräften nämlich kaum möglich, offen über das zu reden, was nicht erreichbar ist.

Bildet die Universität denn Führungskräfte von morgen aus, die das gleich mitdenken, oder Menschen, die den heutigen Führungskräften dabei helfen?

Sowohl als auch. Letztlich geht es darum, den Menschen dazu zu bringen, die beschriebene Spannung auszuhalten. Zu sehen, dass von mir Unvereinbares verlangt wird, und trotzdem handlungsfähig zu bleiben, ist eine große Herausforderung. Das schafft man nicht mit Methoden oder Werkzeugen, sondern nur über ein Wachsen der inneren Haltung. Das ist auch für uns als Universität eine Herausforderung, weil es nicht um Wissensvermittlung geht, sondern um Persönlichkeitsentwicklung. Und die ist nicht bewertbar mit einer 1, einer 2 oder einer 3.

Auch Unternehmen machen sich über ihre Haltung Gedanken und formulieren in der Regel Werte, um ihr Ausdruck zu verleihen. Sind solche Leitplanken sinnvoll?

Die Formulierung von Werten schafft ein Dilemma, weil wir Menschen ein tiefes Unbehagen haben, wenn Unternehmen über Werte reden und zugleich Gewinn meinen. Nach dem Motto: Verhaltet euch noch wertorientierter, dann seid ihr noch erfolgreicher. Das ist nämlich ein Spannungsfeld. Natürlich muss ein Unternehmen überleben. Dazu braucht es Geld. Aber gleichzeitig muss das Ganze sehr viel rücksichtsvoller erfolgen. Und das kostet eben.

Was ist, wenn man den Kosten den Mehrwert gegenüberstellt – etwa bezogen auf Reputation oder Mitarbeiterzufriedenheit –, der ja auch auf die Unternehmensziele einzahlen kann?

Meine Argumentation wäre immer: Ihr müsst beides tun – hier erfolgreich sein und dort die Ressourcen, von denen ihr lebt, erhalten. Ob ihr morgen oder übermorgen davon einen Vorteil habt – das können wir uns heute erzählen, damit es nicht so weh tut. Wir wissen es aber nicht. Letztlich geht es darum, dass Unternehmen mit verantwortlich sind für ein stabiles Umfeld, in dem sie wirtschaften können. Wenn der Ressourcenerhalt nur beim Staat liegt, ändert sich nie etwas.

Können die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen Unternehmen Orientierung auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit geben?

Ich finde die SDGs aus zwei Gründen super. 190 Länder haben sich erstmalig auf ein solches Zielsystem geeinigt. Und das Zielsystem ist wie die gesamte Thematik in sich widersprüchlich. Aus genau dieser Perspektive sollten Unternehmen sich den Zielen nähern: Nicht nur fragen, wo sie bereits einen Beitrag leisten – sondern wo sie das Problem sind. Führungskräfte sind weitgehend sozialisiert, das zu tun, was Gewinn bringt, und alles, was dem entgegensteht, auszublenden. Das ist systembedingt. Würde man dieselben Menschen woanders hinsetzen, würden sie anders agieren. Aber solange Nachhaltigkeit nur in Verbindung mit wirtschaftlichen Vorteilen besprochen werden darf, wird es keinerlei Bewegung geben.