

Arzu Tschüscher

Nachhaltigkeit in Organisationen

Mit dem positiven Nachhaltigkeitskreislauf
in die Zukunft



SCHÄFFER
POESCHEL

Arzu Tschütscher

Nachhaltigkeit in Organisationen

Mit dem positiven Nachhaltigkeitskreislauf in die Zukunft

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5374-5 Bestell-Nr. 10804-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5375-2 Bestell-Nr. 10804-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5376-9 Bestell-Nr. 10804-0150

Arzu Tschütscher

Nachhaltigkeit in Organisationen

1. Auflage, Februar 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © piamuc, AdobeStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

Die »Industrielle Revolution«, die ihren Ausgang in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts nahm, führte im 19. Jahrhundert auch in weiten Teilen Europas zum Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft.¹ Es kam nicht nur zu einem explosionsartigen Bevölkerungswachstum, sondern auch zu tiefgreifenden und nachhaltigen Veränderungen der wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse der Bevölkerung. Jede der folgenden industriellen Revolutionen wurde durch eine disruptive Technologie entscheidend beeinflusst. Die Dampfmaschine prägte die erste industrielle Revolution, die Fließbandfertigung die zweite und Computer die dritte industrielle Revolution. Mit der Digitalisierung wurde die vierte industrielle Revolution, auch bekannt unter dem Begriff »Industrie 4.0«, eingeläutet.²

In einigen Regionen der Welt, doch längst nicht überall, konnten getrieben durch die erste industrielle Revolution und durch die aufgrund prekärer Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeiter in weiterer Folge hervorgerufenen, unzähligen Arbeitskämpfe gewisse Verbesserungen für die arbeitende Bevölkerung erzielt werden. Besonders augenscheinliche Unzulänglichkeiten und Missstände wurden als Probleme zumindest erkannt und teilweise gemildert.³

Der technische Fortschritt im Zuge der Industrialisierung stellte die Triebfeder der Globalisierung dar. Große regionale Entwicklungsunterschiede zeichneten sich ab, die in soziale Ungleichheiten mündeten.⁴ Bis heute begleiten uns vielschichtige soziale Ungleichheiten innerhalb von Staaten, aber auch im Vergleich von Staaten zueinander. Soziale Ungleichheit manifestiert sich einerseits in ungleicher Einkommens- und Vermögensverteilung und andererseits in Chancenungleichheit wie etwa unterschiedlicher Zugang zu Bildung, Gesundheitsversorgung oder sozialer Teilhabemöglichkeiten. Verstärkt werden soziale Ungleichheiten durch wirtschaftliche, politische und ökologische Krisen, aber auch durch Vorurteile und Stereotypen in der Gesellschaft, die zu Diskriminierung führen. Auch Epidemien und Pandemien, also Gesundheitskrisen, vermögen soziale Ungleichheiten im negativen Sinne zu fördern und insbesondere sichtbar zu machen.

Digitalisierung hat für größere Transparenz und Sichtbarkeit sozialer Ungleichheiten gesorgt. Die Nutzung sozialer Medien ermöglicht jedem, die Lebensverhältnisse von Menschen überall in der Welt zu beobachten. Aber es kann auch zu verzerrter Wahrnehmung kommen. Denn auch in Westeuropa und Nordamerika existiert soziale Ungleichheit. Schädlich sind dabei nicht die kleinen Ungleichheiten, die sich in einem normalen Maße in Einkommens- und Vermögensunterschieden manifestieren. Gefährlich sind vielmehr soziale Ungleichheiten, die Teile

1 Pollert et al.: *Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag*, 24.

2 Helmedag: *Industrielle Revolution(en): Transformationsprozesse des Kapitalismus*, Wirtschaftsdienst, 210–215 (211).

3 Pierenkemper: *Umstrittene Revolutionen – Industrialisierung im 19. Jahrhundert*, 26 ff.

4 Pierenkemper: *Umstrittene Revolutionen – Industrialisierung im 19. Jahrhundert*, 32 ff.

der Bevölkerung unter extremer Armut, Hunger und Diskriminierung leiden lassen oder ihnen den Zugang zu Bildung, Gesundheitsleistungen oder sozialer Teilhabe erschweren. Die Folgen sozialer Ungleichheit sind gesellschaftliche Probleme und politische Auseinandersetzungen. Explodiert soziale Ungleichheit in unkontrollierter Weise, kommt es zu Nichtteilnahme an Wahlen, Protestwahlen, Extremismus und Unruhen.⁵

Vor allem Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderung, Angehörige von Minderheiten, Frauen, Menschen mit bestimmter sexueller oder politischer Orientierung und Angehörige gewisser religiöser Gruppierungen sind häufig von sozialer Benachteiligung und Diskriminierung betroffen. Dabei dürfen nicht nur die ökonomischen Auswirkungen betrachtet werden, wengleich sich jede Form der Diskriminierung in letzter Konsequenz auch negativ auf die wirtschaftlichen Verhältnisse des Individuums auswirken kann. Vielmehr muss unser Blick der vollen Bandbreite der Auswirkungen von Diskriminierung aufgrund sozialer Ungleichheiten gelten. Diese reichen von psychischen Belastungen über Vertrauensverlust in politische und öffentliche Institutionen bis hin zu Abnahme des Sicherheitsgefühls.⁶ Dabei stellt sich unweigerlich auch die Frage, ob Diskriminierung als Stressor in der medizinischen und psychosozialen Versorgung bereits in ausreichendem Maße berücksichtigt wird.⁷

Soziale Ungleichheit wirkt sich letztlich auch negativ auf Volkswirtschaften insgesamt aus. Denn sozialer Frieden, Rechtssicherheit, politische Stabilität, Qualität von und Zugang zu Bildung, die Verfügbarkeit von Facharbeitskräften, der gleichberechtigte Zugang zu Gesundheitsversorgung, die nationale Sicherheit und die Beherrschung von Korruption sind entscheidende Faktoren für die Attraktivität eines Landes aus der Sicht von Investoren mit langfristigen Ambitionen.

Schaffen es Volkswirtschaften, soziale Ungleichheiten zu minimieren und stattdessen Chancengleichheit herzustellen, so gelangen sie zu sozialer Nachhaltigkeit. Soziale Nachhaltigkeit führt zusammen mit der ökologischen und der ökonomischen Nachhaltigkeit zu Standortattraktivität und Wohlstand. Alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen, also die soziale, die ökologische und die ökonomische, beeinflussen und bedingen sich gegenseitig, wie noch nachzuweisen sein wird. Nachhaltigkeit kann also aufgrund der Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen diesen drei Nachhaltigkeitsdimensionen nur insgesamt erreicht und in weiterer Folge erhalten werden.

Die ökologische Nachhaltigkeit spielte während der ersten drei industriellen Revolutionen keine oder bestenfalls eine untergeordnete Rolle. Erst im Jahr 1988 wurde der Weltklimarat⁸

5 Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung: *Soziale Ungleichheit*.

6 Dieckmann et al.: *Diskriminierung und ihre Auswirkungen für Betroffene und die Gesellschaft*.

7 Igel et al.: »Der Einfluss von Diskriminierungserfahrungen auf die Gesundheit von Migranten«, 189.

8 IPCC steht für »Intergovernmental Panel on Climate Change«, übersetzt »Zwischenstaatlicher Ausschuss für Klimaänderungen«. Im deutschsprachigen Raum ist die Organisation unter dem Begriff Weltklimarat bekannt.

vom Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) und der Weltorganisation für Meteorologie (WMO) als zwischenstaatliche Institution gegründet. Der Weltklimarat hat seinen Sitz in Genf (Schweiz). 195 Staaten, mit ihren Regierungen, sind Mitglieder des Weltklimarats und 120 Organisationen sind als Beobachter vertreten. Die Aufgabe des Weltklimarates ist es im Wesentlichen, wissenschaftliche Forschung zum Klimawandel zu betreiben und allen Entscheidungsträgern der teilnehmenden Staaten zur Verfügung zu stellen.

Seit Oktober 2018 und bis Mai 2022 arbeitet der Weltklimarat an seinem sechsten Berichtszyklus. Die bereits erschienenen Teile der Forschungsarbeit haben besorgniserregende Zwischenergebnisse zutage gebracht. Es wurde festgestellt, dass sich die Erde seit dem vorindustriellen Zeitalter bereits um 1,1 Grad Celsius erwärmt hat. Vor diesem Hintergrund sehen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler das Ziel des Pariser Abkommens, nämlich die Erderwärmung im Vergleich zum vorindustriellen Zeitalter deutlich unter zwei Grad Celsius zu halten, aber möglichst auf 1,5 Grad Celsius zu beschränken, als gefährdet an. Aktuelle Prognosen zufolge, die auf Erfahrungswerten der Vergangenheit basieren, wird das Ziel des Pariser Abkommens bereits im Jahr 2030 durchbrochen werden, somit ein Jahrzehnt früher als noch vor drei Jahren prognostiziert.⁹ Gleichzeitig weist der Weltklimarat darauf hin, dass bei einer Erwärmung um zwei Grad Celsius die Folgen für Mensch, Tier und Natur bereits verheerend wären. Extreme Wetterphänomene wie Dürren, tropische Wirbelstürme (+28%), extreme Regenfälle (+70%) und unkontrollierte Feuer (+100%) würden wesentlich häufiger vorkommen. Die Meeresspiegel würden schneller und stärker ansteigen (0,4–0,9 m), das Artensterben würde fortschreiten, Menschen würden stärker mit von Mücken übertragenen Krankheiten zu kämpfen haben und es würde mehr Hitzetote geben. Dürren und Überflutungen führen zu Ernteaussfällen und in weiterer Folge zu Hunger und Flucht. Der steigende Meeresspiegel sowie steigende Temperaturen machen Teile der Welt unbewohnbar. Die Folgen sind Flucht, Armut und Elend. Extreme Naturphänomene wirken sich auch auf die ökonomische Nachhaltigkeit aus. So können sich Überschwemmungen, Stürme, Hitzewellen und Feuer nicht nur national negativ auf das BIP niederschlagen, sondern auch international. In einer globalisierten Welt führen Lieferkettenunterbrechungen international zu negativen Effekten. Ein Anstieg der Erderwärmung um drei Grad Celsius hätte laut Weltklimarat sogar einen Rückgang des weltweiten BIP von 23% zur Folge. Zusammengefasst hätte ein Verfehlen des 1,5-Grad-Ziels des Pariser Klimaabkommens nach Einschätzung des Weltklimarates »irreversible Auswirkungen auf Menschen und ökologische Systeme«. Die sich daraus im Weiteren ergebenden ökonomischen Folge- bzw. Nebenwirkungen dürfen nicht übersehen werden.¹⁰

9 IPCC, 6. Sachstandsbericht, Teilbericht Nr. 1.

10 Roy et al.: *Sustainable Development, Poverty Eradication and Reducing Inequalities*. In: *Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty*, 447 ff.

Die Welt hat nach dem vorindustriellen Zeitalter, drei bemerkenswerte industrielle Revolutionen orchestriert und steckt mitten in der vierten. Erst jetzt ist die Erkenntnis gereift, dass ökonomische Nachhaltigkeit nur im Zusammenspiel mit der sozialen und der ökologischen Nachhaltigkeit funktionieren kann. Wir sprechen in diesem Zusammenhang vom positiven Nachhaltigkeitskreislauf. Was es mit dem positiven Nachhaltigkeitskreislauf auf sich hat, wird in den nächsten Kapiteln hergeleitet, um dann in Kapitel [9](#) übersichtlich zusammengefasst zu werden.

Es bleibt zu hoffen, dass die fünfte industrielle Revolution ihren Ausgang mit der Entwicklung einer von Nachhaltigkeit geprägten disruptiven Technologie findet.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis	13
1 Das Ziel	15
1.1 Zweck dieses Buches	15
1.2 Begründung der Themenwahl	17
2 Nachhaltigkeit – die Herausforderung	25
2.1 Über Wandel und Anpassungsfähigkeit	25
2.2 Soziale und ökologische Dauerbrennpunkte	26
3 Zäh wie ein Virus	31
4 Lehren der Vergangenheit	35
5 Künstliche Intelligenz und Diskriminierung	39
6 Recht, Moral und Ethik	41
7 Von der Agenda 21 über die Millennium Development Goals zu den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen	47
7.1 Definition der drei Nachhaltigkeitsdimensionen	47
7.2 Die Agenda 21 und die Millenniumserklärung	47
7.3 Agenda 2030 – die Sustainable Development Goals	49
8 SDGs – die Lösung?	51
8.1 Exkurs: Die 17 SDGs im Detail	53
8.2 Gruppierung der SDGs	72
8.3 Interdependenzen verbieten Unausgewogenheit	74
8.4 Die mangelhafte Datenlage	77
8.5 Die fehlende Bekanntheit	77
8.6 Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen	79
8.6.1 Transformation der Unternehmenskultur	79
8.6.2 Integrativer Organisationsansatz für Nachhaltigkeit	81
8.6.3 Die Rolle der verschiedenen Unternehmensfunktionen	83
8.6.4 Berichtswesen entlang der drei Nachhaltigkeitsdimensionen	85

9	Das Konzept des positiven Nachhaltigkeitskreislaufs	89
9.1	Der positive Nachhaltigkeitskreislauf	90
9.2	Der gestörte Nachhaltigkeitskreislauf	92
9.3	Der negative Nachhaltigkeitskreislauf	93
9.4	Abgrenzung	95
9.5	Das gefährliche Spiel des Ausspiels und die Macht der Sprache	95
10	Die Krux mit der sozialen Nachhaltigkeitsdimension	97
10.1	Bestehende Ansätze und Normen	97
10.2	Der Fünf-Stufen-Plan für Transformation zu sozialer Nachhaltigkeit	98
10.3	Verflechtung der sozialen Nachhaltigkeit mit sozialpolitischen Themen	100
11	Über Religion und Weltanschauung	103
11.1	Rechtliche Grundlagen	103
11.2	Zahlen und Fakten	104
11.3	Aus dem Leben – Beispiele und Anekdoten	105
12	Über die Gleichstellung zwischen Frauen und Männern	109
12.1	Rechtliche Grundlagen	109
12.2	Zahlen und Fakten	110
12.3	Aus dem Leben – Beispiele und Anekdoten	114
13	Über Diskriminierung wegen ethnischer und sozialer Herkunft	139
13.1	Rechtliche Grundlagen	139
13.2	Zahlen und Fakten	140
13.3	Aus dem Leben – Beispiele und Anekdoten	141
14	Zusammenfassung	163
15	Nachwort und Appell	169
	Literaturverzeichnis	170
	Stichwortverzeichnis	176
	Die Autorin	180

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die 8 MDGs	48
Abb. 2:	Die 17 SDGs	52
Abb. 3:	Aggregation der 17 SDGs	73
Abb. 4:	Eingebettete Aktionsebenen von Unternehmen	80
Abb. 5:	Sustainability Safeguarding Structure (SuSaSt)	81
Abb. 6:	Integrierte Berichtsstruktur	86
Abb. 7:	Positiver Nachhaltigkeitskreislauf	92
Abb. 8:	Gestörter Nachhaltigkeitskreislauf	93
Abb. 9:	Negativer Nachhaltigkeitskreislauf	94
Abb. 10:	Der Fünf-Stufen-Plan für Transformation zu sozialer Nachhaltigkeit	99