

Die mentale Innovation: Werte und Einstellungen öko-fairer UnternehmerInnen
- Brückenbau in die nachhaltige Zukunft -

Die mentale Innovation: Werte und Einstellungen öko-fairer UnternehmerInnen

- Brückenbau in die nachhaltige Zukunft -



von Gerd Hofielen, November 2017

Abstract

Die Auseinandersetzung zwischen ökofairem und konventionellem Wirtschaften wird in allen Branchen geführt, von der Agrarwirtschaft, über Chemie und Automobilindustrie, bis zur Energiewirtschaft – um die meist umstrittenen Branchen zu nennen. In Wissenschaft und Öffentlichkeit wird über die Machbarkeit von ökofairem Wirtschaften im Wettbewerb mit vorrangig profitgetriebenen Konkurrenten diskutiert. Dieser Artikel geht einen Schritt weiter und beschäftigt sich mit den Einstellungen und Werten von UnternehmerInnen, also den mentalen Voraussetzungen, die den Entscheidungen vorausgehen und prägend sind. Dabei zeigt die Auswertung von 35 Interviews mit GeschäftsführerInnen und InhaberInnen ökofairer Betriebe, dass sie Verantwortung übernehmen für die Belange aller Berührungsgruppen ihres Unternehmens, von KundInnen, über MitarbeiterInnen, LieferantInnen, das lokale Umfeld, die Gesellschaft und die Natur. Sie definieren Nachhaltigkeit neu als zukunftsorientiertes Konzept für die Wirtschaft. Diese besonderen Anstrengungen werden nicht als Belastung empfunden, sondern erfüllen sie mit Freude. Unternehmensintern leben sie es vor, setzen die Ressourcen des Unternehmens dafür ein und verstetigen den Kurs mit Regelwerken, Nachhaltigkeitsberichten und Managementsystemen. Die Vorteile des ökofairen Wirtschaftens werden aus den Angaben der Befragten deutlich. Diese Unternehmen führen den lebenden Beweis, dass werte-orientierte, ethisch motivierte Wirtschaftspraxis im Wettbewerb bestehen kann.

[Link zur Langfassung der Studie \(50 S.\)](#)

Inhaltsverzeichnis

Kontext und Fragestellung	3
Die Ergebnisse: Werte und Verantwortung in fortschrittlichen Unternehmen	5
1. Konturen einer umfassenden Unternehmens-Verantwortung	6
2. Die zukunftsorientierte Fassung des Konzepts der Nachhaltigkeit	7
3. Werte in Unternehmensentscheidungen und ihre Umsetzung	8
3.1 Umsetzung: Wie werden diese Werte in den Alltag der Unternehmen gebracht, damit aus Haltung auch Handeln wird?	8
4. Gefühle bei ökofairen Entscheidungen und Ängste um die Wirtschaftskraft	9
5. Konflikte bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitspraktiken	9
6. Die Entstehung einer humanistischen Werteorientierung	10
7. Liegt dem progressiven Verhalten eine ethische Haltung zugrunde?	10
8. Die Stärkung der Motivation	11
9. Der Nutzen ökofairen Wirtschaftens	12
10. Schlussfolgerungen und Impulse	12

Kontext und Fragestellung

Soziale Innovationen, die traditionelle, etablierte Wertvorstellungen und Gewohnheiten überwinden wollen, sind immer das Ergebnis von gesellschaftlichen Auseinandersetzungen. Der Wechsel zu erneuerbaren Energien, der Durchbruch des Elektroantriebs im Automobil und die Emanzipation der Frauen sind Ergebnis lang andauernder Auseinandersetzungen konträrer Interessen. Die geistigen Grundlagen sind ganz unterschiedliche Weltbilder und Wertevorstellungen. Soziale Innovationen in der Wirtschaft sind keine Ausnahme dieser Entwicklung.

Die Veränderung der Wirtschaft unter dem Vorzeichen der Nachhaltigkeit ist eine solche soziale Innovation und beinhaltet vielfältige Umbrüche: in den Wertesystemen, den Geschäftsmodellen und -praktiken und in politischen Rahmenvorgaben.

Die hier vorgestellten Ansichten und Einsichten – gewonnen aus einer Interviewstudie mit 35 UnternehmerInnen – sind besonders interessant für InhaberInnen und GeschäftsführerInnen, die ihr Geschäftsmodell auf die Anforderungen der Nachhaltigkeit einstellen und die Herausforderungen der künftigen Märkte vorbereiten wollen. Die UnternehmerInnen in der Studie geben vielfältige Hinweise, wie die Beziehungen zu MitarbeiterInnen, KundInnen, LieferantInnen, aber auch der lokalen Nachbarschaft, der Gesellschaft und der Natur gestaltet werden können.

Die traditionelle Wertvorstellung in der Wirtschaft setzt die Priorität auf Gewinnerzielung und Wachstum. Damit werden die Interessen der EigentümerInnen eines Unternehmens anderen Anspruchsgruppen gegenüber bevorzugt. Das wiederum erhöhe den Wert des Unternehmens und trage, so die Sicht der konventionellen Wirtschaft, zu starken Unternehmen und einer leistungsfähigen Gesellschaft bei. Die Bereitschaft, die Bedürfnisse von anderen Anspruchs- oder Berührungsgruppen wie MitarbeiterInnen, KundInnen und Umwelt zu erfüllen, steht folglich immer im Dienste der Gewinnerzielung und wird durch finanzielle Prioritäten begrenzt.

In einem kritisch-kreativen Kontrast dazu stehen die Verfechter und Verfechterinnen einer nachhaltigen Unternehmenspraxis und ganzheitlichen Unternehmensverantwortung. Sie erweitern das konventionelle Wertesystem der Wirtschaft um die Interessen aller an der Wertschöpfung beteiligten AkteurInnen, inklusive der Natur. Sie werden im Weiteren als progressiv oder ökofair bezeichnet. In der Auseinandersetzung um das Selbstverständnis unternehmerischer Verantwortung spielen diese PraktikerInnen der wertefundierten Wirtschaft eine besondere Rolle. Sie demonstrieren, dass und vor allem wie Unternehmen im marktwirtschaftlichen Wettbewerb erfolgreich sein können und dabei Umwelt- und menschenfreundliche Ziele priorisieren. Um aus Minderheiten Mehrheiten zu machen, ist es wichtig, genauer zu betrachten, wie die Werte und das Verantwortungsbewußtsein dieser UnternehmerInnen beschaffen sind.

Wirtschaft wird oft als wertneutral verstanden. Entgegen dieser Annahme besteht wirtschaftliches Handeln aus nuancierten Beziehungen zu LieferantInnen, MitarbeiterInnen und vielen mehr. Weil diese Beziehungen vielfältigen Gestaltungsimpulsen ausgesetzt sind, ist es wichtig, über Werte und Ethik zu reden, denn diese mentalen Voraussetzungen leiten das Handeln.

Die mentale Innovation: Werte und Einstellungen öko-fairer UnternehmerInnen - Brückenbau in die nachhaltige Zukunft -

Dieser Artikel ist die kurz gefasste Auswertung einer Studie, der 35 Interviews mit UnternehmerInnen zugrunde liegen.¹ Sie leiten kleine, mittelständische und große Unternehmen in diversen Branchen (Tischlerei, Baumschule, Bäckerei, Steuerberatung, Druckerei, Marketing, Mode, Logistik, Bürohändler, Sondermaschinenbau, Handel usw.) . Diese 35 Befragten machen jährlich einem Gesamtumsatz von 840 Millionen Euro (2015) und beschäftigen fast 4.000 MitarbeiterInnen.

Die Interview-PartnerInnen wurden auf Empfehlung von ExpertInnen in die Studie aufgenommen, weil sie das Selbstverständnis haben, sich an ökologischen und sozial fairen Zielen zu orientieren und Nachhaltigkeit umfänglich zu praktizieren. Dies hat sich in den Interviews nicht in jedem Fall bestätigen lassen. Das Spektrum reicht von noch konventionellen, über jene, die erste Schritte wagen bis zu deutlich progressiven Unternehmen. Siehe Schaubild 1

Schaubild 1 – Eingruppierung der Befragten anhand ihrer ökofairen Wirtschaftspraktiken



¹ https://hm-practices.org/wp-content/uploads/2017/11/2017_Oekofaire_UnternehmerInnen_Langfassung.pdf

Die mentale Innovation: Werte und Einstellungen öko-fairer UnternehmerInnen - Brückenbau in die nachhaltige Zukunft -

Im Folgenden werden hier die Ergebnisse kurz zusammenfassend dargestellt, bevor als erstes die Haltung der Befragten zu Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit wiedergegeben wird. Es folgt ein Einblick in die Werte, die unternehmensintern gelebt werden. Danach werden die Strategien zur Umsetzung, die Konflikte und bestärkende Faktoren analysiert. Zuletzt wird das Verhältnis zum Begriff Ethik erörtert und es werden die Vorteile progressiven Wirtschaftens erläutert.

Die Studie wurde von *Humanistic Management Practices gGmbH*, Gerd Hofielen und Alessa Berkenkamp, im Rahmen eines Research Fellowships am Potsdamer *Institute of Advanced Sustainability Studies* (IASS), eingebettet in das dort angesiedelte AMA-Projekt („A Mindset for the Anthropocene“), Projektleitung Dr. Thomas Bruhn und Dr. Zoe Lüthi, durchgeführt.

Die Ergebnisse: Werte und Verantwortung in fortschrittlichen Unternehmen

Das Wertebewusstsein der progressiveren Befragten zeigt markante Besonderheiten gegenüber dem konventionellen Modell:

- Die progressiven UnternehmerInnen verfügen über eine hohe Bereitschaft, die Verantwortung für das Wohlergehen aller an der Wertschöpfung des Unternehmens Beteiligten, inklusive der Natur, anzuerkennen und umzusetzen.
- Das Konzept Nachhaltigkeit wird als rückwärtsgewandt und unzureichend empfunden und in der Praxis der Unternehmen zukunftsorientiert erweitert.
- In der betrieblichen Praxis werden humanistisch fundierte, d.h. menschenfreundliche Werte als Ziele formuliert. Eine einseitige Fixierung auf die Priorität der Gewinnerzielung wird abgelehnt.
- Die Ressourcen des Unternehmens werden für diese werte-orientierten Ziele eingesetzt und mit professioneller Führung, Managementsystemen und partizipativen Formen der MitarbeiterInnenbeteiligung umgesetzt.
- Auffällig sind die positiven, freudigen Gefühle, die die progressiven UnternehmerInnen mit ökofairen Entscheidungen verbinden.
- Bedenken zum ökofairen, progressiven Wirtschaftens betreffen vorwiegend die ökonomische Machbarkeit. Die Unternehmen suchen deshalb aktiv nach Lösungen, oft mithilfe von Innovationen und können teilweise auch KundInnen überzeugen, höhere Preise zu akzeptieren.
- Ein Teil der Gesprächspartner bekennt sich ausdrücklich zu einer ethischen reflektierten Unternehmensführung und entwickelt Praktiken, um die ethische Motivation zu erhalten bzw. zu verstärken. Im Kontext des Unternehmens wird der Begriff Ethik allerdings wenig verwendet.

Dieses Gesamtbild der Ausrichtung der UnternehmerInnen rechtfertigt es, die Unternehmen als fortschrittlich zu bezeichnen, denn dieser Typus des UnternehmerInnen-Bewusstseins bringt die Kreativität und den Innovationsgeist auf, um die zukünftig wesentlich werdenden Herausforderungen der Wirtschaft zu bewältigen.

Welche Tendenzen können nun in Bezug auf einzelne Themen aufgezeigt werden?

1. Konturen einer umfassenden Unternehmens-Verantwortung

Die Auslöser für eine breitere Fassung der Unternehmensverantwortung sind allen voran der Wunsch der UnternehmerInnen, mit ihrer beruflichen Tätigkeit die Welt zu verbessern. Das wurde in 40% der Äußerungen angegeben. Die Prozentzahlen beziehen sich auf die Anzahl der Äußerungen, da Befragte oft mehrere Antworten gaben. Weitere wesentliche Faktoren waren die Auseinandersetzung mit der Rolle und dem Einfluss der Position als UnternehmerIn (30%²) und das Kennenlernen von humanistischen Werten im Elternhaus, Schule und/oder Gesellschaft (20% der Interview-Äusserungen).

Den Verantwortungsumfang beschreibt etwa die Hälfte (50%) der Äußerungen ganzheitlich: anfangend bei der Verantwortung für die eigene Familie und den eigenen Lebensunterhalt wird eine Verantwortung für das Wohlergehen aller Anspruchsgruppen bis hin zu Umwelt und Gesellschaft formuliert. Für einige stehen die MitarbeiterInnen und die menschlichen Beziehungen innerhalb des Unternehmens besonders im Vordergrund (20% der Äusserungen).

Die Verantwortung für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens wird in 30% der Äußerungen erwähnt. Das steht aber keineswegs im Gegensatz zu ökologischen und sozialen Entscheidungen, sondern wird als Voraussetzung verstanden, um das Unternehmen zu sichern und auf ebendiesem öko-fairen Kurs halten zu können.

Das Verständnis der Verantwortung des Unternehmens, so wird deutlich, wurzelt in einem Werterahmen, der alle Anspruchsgruppen und deren Bedürfnisse einbezieht und der über rein wirtschaftliche Ziele hinausgeht. Der Rahmen wird ethisch prinzipiell gesetzt und ist auch nicht vorrangig am Eigennutz des Unternehmens orientiert.

2. Die zukunftsorientierte Fassung des Konzepts der Nachhaltigkeit

20% der Befragten kritisieren die inflationäre Verwendung des Begriffs Nachhaltigkeit. Außerdem habe der Begriff eine mangelnde Erklärungskraft, so eineR der BefagteN: "Nachhaltig ist ja alles. [...] Wenn gemeint ist: umweltverantwortliches, zukunftsfähiges Verhalten, dann ist der Begriff unglücklich gewählt."

Die Essenz des Konzepts Nachhaltigkeit wird darin gesehen, bei Entscheidungen eine langfristige Perspektive einzunehmen und die Wirkungen der Wirkungen zu berücksichtigen. Dabei müssten die wirtschaftlichen Lebensbedingungen inter-national und inter-generational gerecht gestaltet werden.

Die Kritik am Begriff der Nachhaltigkeit führt zu konkreten Änderungsvorschlägen (20%):

- Das Konzept der triple-bottom-line, das eine Gleichwertigkeit der Themen Ökologie, Soziales und Ökonomie postuliert, soll bei betrieblichen Entscheidungen durch das Greifswalder Modell ersetzt werden, das den Vorrang des Respekts für die Natur betont, danach die sozialen Belange und als dritte Priorität die wirtschaftlichen Ziele berücksichtigt.
- Die Nachhaltigkeitsdiskussion ist zu defensiv auf die Vermeidung weiterer Schäden

² Die Prozentangaben wurden auf 5% auf- oder abgerundet. Sie beziehen sich auf die Anzahl der Personen bzw. bei Mehrfachnennungen auf die Anzahl der Äusserungen.

ausgerichtet und es soll stärker zukunftsgerichtet aufgegriffen werden, wie die menschlichen Lebensbedingungen verbessert und die Natur restauriert werden kann.

- Das Konzept der Nachhaltigkeit soll klarer herausstellen, dass nur eine grundlegende Kehrtwende bei wirtschaftlichen Entscheidungen eine Heilung der ökologischen Systeme ermöglicht.
- Nachhaltigkeit soll zu einem prinzipiellen Konzept werden, das in jedem Schritt der Wertschöpfungskette den Einsatz von Materialien, Methoden und Menschen im Hinblick auf ökologische Verträglichkeit und soziale Fairness gestaltet.

3. Werte in Unternehmensentscheidungen und ihre Umsetzung

Rund 60 % aller Äußerungen beziehen sich bei Entscheidungen auf humanistische Werte wie Ehrlichkeit, Mitmenschlichkeit, Mut und die Beachtung des Wohlergehens aller Berührungsgruppen eines Unternehmens. Was MitarbeiterInnen, KundInnen und LieferantInnen betrifft, so werden die Menschen und deren Anliegen gesehen: bei MitarbeiterInnen z.B. die Gesundheit und die Entfaltung des Potentials, bei KundInnen die aufrichtige Kommunikation und bei LieferantInnen die faire Behandlung von ihren MitarbeiterInnen. Ein Zitat fasst dies so zusammen: "Wir beachten drei Kernwerte [...], dass allen Leuten, die für uns diese Produkte produzieren, nicht geschadet wird. [...] dass alle Materialien, die wir nutzen, der Natur nicht schaden und dass allen Leuten, die unsere Produkte nutzen, auch nicht geschadet wird."

Circa 40% beziehen sich auf das Prinzip der triple-bottom-line bei der Abwägung von Entscheidungen im Unternehmen. Ungefähr 10% der Äußerungen erwähnen, dass sie eine maßvolle Gewinnorientierung für richtig halten. Ebenso viele betonen, dass sie "Handlungen setzen [wollen, G.H.], die Freude bringen".

3.1 Umsetzung: Wie werden diese Werte in den Alltag der Unternehmen gebracht, damit aus Haltung auch Handeln wird?

Die Methoden zur Umsetzung der Werte stützen sich vor allem auf die Glaubwürdigkeit der Leitungspersonen:

- vorbildliches Handeln der Geschäftsführung (35%, Mehrfachnennungen)
- Gespräche mit MitarbeiterInnen, von Einzel- über Gruppen- zu Abteilungsgesprächen (40 %)
- sowie eine werteorientierte MitarbeiterInnenauswahl (20 %)

Die Umsetzung wird je nach organisatorischem Reifegrad und Größe des Unternehmens durch konsistente Systeme unterstützt:

- 20 % verfügen über ein schriftliches Leitbild (Mehrfachnennungen)
- 20 % benutzen eine Unternehmensverfassung und ähnliche Regelwerke
- 30 % machen eine Gemeinwohlbilanz oder einen anders gearteten Nachhaltigkeitsbericht
- 35 % nutzen Managementsysteme (z.B. EMAS) mit den damit verbundenen Zertifizierungen

Es zeigt sich, dass die fortschrittlichen, ökofairen Unternehmen entschieden stärker bereit sind, komplexe Entscheidungsmodelle zu praktizieren, die mehr Kriterien einbeziehen als nur die

betriebswirtschaftlichen. Denn die werteorientierte Praxis erfordert zusätzliche Schritte der ethischen Reflektion und der Kommunikation sowie Kreativität und Hartnäckigkeit in der Umsetzung, die mit Regelwerken, Berichtssystematiken und Managementsystemen deutlich unterstützt werden können

Die Unternehmen vollbringen genau das, was in der konventionellen Privatwirtschaft für ausgeschlossen gilt: sie verfolgen ihre eigenen Zwecke auf eine Art und Weise, die gleichzeitig auch den Ansprüchen aller Beteiligten inkl. der natürlichen Systeme Rechnung trägt.

4. Gefühle bei ökofairen Entscheidungen und Ängste um die Wirtschaftskraft

Entscheidungen, die ökologische und soziale Aspekte der Unternehmensführung betreffen, lösen bei einer Mehrheit der Befragten positive Gefühle aus. Das ist erfreulich, denn diese Maßnahmen sind oft mit zusätzlichen Aufwendungen, der Überwindung von Widerständen und/oder wirtschaftlichen Risiken verbunden.

Rund 60% der InterviewpartnerInnen stehen zu Äußerungen wie diesen: “Die Gefühle sind Zufriedenheit, Zuversicht und Selbstvertrauen ob des Beweises, hey das geht ja doch” oder es entstehe ein “positives Gefühl, es hat einen tieferen Sinn, es erfüllt einen mit Befriedigung.” Die Möglichkeit, sich einsichtsgemäß und im Kontrast zu Marktzwängen zu verhalten, wird als unternehmerische Freiheit begriffen.

Rund 20 % der Äußerungen nennen nüchterne Gemütslagen wie z.B. “Ich sehe eher eine Herausforderung”. Somit steht emotional nicht die Mühe im Vordergrund, die mit dieser Unternehmensführung verbunden ist, sondern die Freude und Befriedigung über Chancen und das Erreichte.

Mit progressiven Praktiken handeln die Unternehmen allerdings oft entgegen der verbreiteten konventionellen, vorwiegend am finanziellen Gewinn ausgerichteten Unternehmensführung. Manchmal gehen sie damit auch wirtschaftliche Risiken ein. Somit spielen auch Ängste eine Rolle. Die kommen in 35 % der Äußerungen zum Ausdruck, z.B. “[m]uss man gucken, was der Betrieb sich leisten kann. Muss man schon vorsichtig sein.” Nur rund 15% der Unternehmen hegen keinerlei wirtschaftliche Bedenken bei der Umsetzung ökofairer Praktiken.

Bemerkenswert ist, dass die UnternehmerInnen nicht in ihren Ängsten verharren, sondern sich einsetzen für ihre progressiven Produkte und Dienstleistungen. Zum Teil können KundInnen überzeugt werden, dass die Produkte werthaltiger sind und deshalb einen höheren Preis rechtfertigen (10%). In anderen Fällen helfen Unterstützungsstrukturen wie spezielle Beratungsgremien (10%). Im Übrigen wird Nachhaltigkeit als unternehmerische Gestaltungsaufgabe verstanden, die eine kreative Suche und Innovation erfordert (20%).

5. Konflikte bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitspraktiken

Bei der Umsetzung progressiver Wirtschaftspraktiken entstehen neue Arten von Konflikten, deren Bearbeitung ebenso eine neue Qualität erkennen lässt.

Die mentale Innovation: Werte und Einstellungen öko-fairer UnternehmerInnen - Brückenbau in die nachhaltige Zukunft -

Wie im vorigen Abschnitt erwähnt, existiert der häufigste Konflikt zwischen werteorientiertem Handeln und betriebswirtschaftlichen Grenzen (35%). Daneben gibt es Konflikte um die existenzsichernde Liquiditätsreichweite (30 %). Konflikte mit MitarbeiterInnen können zudem entstehen, weil nachhaltige Praktiken umsichtigeres Arbeiten erfordern oder auch Neues gelernt werden muss (25 %). In einigen Unternehmen unterstützen MitarbeiterInnen allerdings den progressiven Kurs deutlich (15%).

Auffallend ist, dass progressive Unternehmen bei der Bearbeitung von Konflikten sich stark am Prinzip von Fairness und Nicht-Dominanz orientieren (35 %). Das erfordert oft mehr und geduldige Kommunikationsschleifen: “Da wird sich zusammengesetzt und dann wird entschieden; wenn einer berechnete Bedenken hat und das auch darlegen kann, wird das natürlich mit beachtet.” 20% der Äußerungen zeigen auf, dass eine überzeugende, motivierende Unternehmensführung wichtig zur Umsetzung ökofairen Wirtschaftens ist. 10 % greifen auf eine Unternehmensverfassung zurück, in der Konfliktbearbeitungs-Prozeduren festgehalten sind. Zu erwarten ist, dass zukünftig das Prinzip der Selbstorganisation stärker ins Spiel kommen dürfte. Dabei wird die Konflikt-Regelung in einem hohen Maß den MitarbeiterInnen überlassen, die thematisch für eine Entscheidung federführend verantwortlich sind.

Die Kompetenz, mit Konflikten gut umzugehen, hat eine große Bedeutung bei einer werteorientierten Wirtschaftsweise, da zusätzliche Entscheidungskriterien, die mit der werteorientierten Wirtschaft verbunden sind, hohe Ansprüche an Fairness und Offenheit der Menschen stellen.

6. Die Entstehung einer humanistischen Werteorientierung

Es wurde bereits weiter oben darauf hingewiesen, dass 60 % aller Äußerungen einen Bezug zu humanistischen Werten herstellen. (Abschnitt 3, Werte in Unternehmensentscheidungen). Die persönliche Entwicklung, die zu diesem Niveau der Persönlichkeitsreife führt, wurde im Rahmen der vorliegenden Studie nicht gezielt untersucht. Dennoch gibt es einige Hinweise:

Mehrfach wurde erwähnt, dass im Elternhaus Umweltbewusstsein (10%), gesellschaftliches Engagement (15%) oder die Persönlichkeitsbildung (25%) unterstützt oder gefördert wurden. In ebenfalls 10% der Fälle scheint die Kindheit auf Bauernhöfen einen großen Respekt für die Natur und das Leben im Einvernehmen mit der Natur gefördert haben.

Der wesentliche Einfluss auf die Herausbildung von Werten entsteht aber anscheinend aus dem eigenem Antrieb der Persönlichkeitsentwicklung der Interview-PartnerInnen im jungen Erwachsenenalter. Hinweise darauf sind bei 45% der Befragten zu finden.

Motive wie Freiheitsdrang, Authentizität, “zu sich selbst zu finden” wurden genannt. Auch der christliche Glaube, die Entwicklung des eigenen Gewissens, die Ausdauer des Spätentwicklers, das Lösen persönlicher Krisen und das Überstehen von herausfordernden Ausnahme-Erlebnissen zeigen hier einen starken Einfluss auf die Entstehung eines wertebewussten Menschen.

Das Bedürfnis, den gesellschaftlichen Zusammenhang zu verstehen, ist für 10% der Befragten ein Antrieb, der ermöglicht, Verantwortung zu übernehmen. Eine Haltung, die Toleranz und Respekt für Menschen betont (20%) und die Auseinandersetzung mit Umweltfragen in jungen Jahren (15%)

Die mentale Innovation: Werte und Einstellungen öko-fairer UnternehmerInnen
- Brückenbau in die nachhaltige Zukunft -

begünstigen ebenfalls die Bereitschaft, bei Unternehmenspraktiken die umfassende Verantwortung zu betonen.

Die persönlichen Voraussetzungen und Reifungsprozesse, die zu einer ökofairen Haltung führen, sind vielfältig. Typische Umfeldkonstellationen oder prägende Entwicklungspfade können nicht ausgemacht werden. Letztlich ist es der persönliche Antrieb zur aktiven Auseinandersetzung mit den eigenen Lebensumständen, die Reifung ermöglicht.

7. Liegt dem progressiven Verhalten eine ethische Haltung zugrunde?

In dieser Studie sind mit Ethik die Werte gemeint, die ein Mensch entwickelt und die sein Handeln im Umgang mit anderen Personen und Dingen leiten. Im Kontext der Studie steht im Mittelpunkt die Ethik, die das Unternehmenshandeln leitet. Wie in der Einleitung ausführlicher erläutert, ist eine bewusste Reflektion der ethischen Werte wesentlich, um den Übergang zu progressivem Handeln bewerkstelligen zu können. Hat Ethik einen Platz im Unternehmensalltag?

Es wird leicht übersehen, dass jedem Verhalten, auch der konventionellen, profitgeleiteten Wirtschaftsweise eine ethische Haltung zugrunde liegt, denn in den Beziehungen zu Menschen und Dingen kommen ethische Prinzipien zum Ausdruck. Das wird meist nicht reflektiert, weil dieser Wirtschaftstyp so selbstverständlich praktiziert wird und weil er international verbreitet ist. Die genauere Betrachtung der Ethik der konventionellen Wirtschaft zeigt, dass die Haltung gegenüber der Natur und gegenüber Menschen von einem Vorrang der wirtschaftlichen und finanziellen Interessen der EigentümerInnen geprägt ist, was zu diversen Schäden und Krisen führt.

Rund 40% der GesprächspartnerInnen setzen sich bewußt mit ethischen Reflektionen auseinander, wie z.B. diese Äußerung zeigt: "Ja, ich interessiere mich für Wirtschaftsethik im Sinne der Gemeinwohl-Ökonomie. Eine Entscheidung ist dann für mich besonders ethisch, wenn die Aspekte, die sehr viele Menschen oder sehr viele Lebewesen betreffen [...], wenn das bevorzugt beachtet wird und die darunter liegenden Aspekte nachrangig. [...]. Bedürfnisse von größeren Systemen müssten stärker berücksichtigt werden."

Die Vieldeutigkeit des Begriffs Ethik monieren 30% der Befragten und ergänzen ihr eigenes Verständnis wie z.B.: "Bin kritisch, was Ethik betrifft. Echte Verantwortung ist ethisch.

Arbeitsplätze schaffen, sinnstiftend, ohne Schädigung von Mensch und Umwelt, das ist es."

Allerdings lehnen rund 20% die Verwendung des Begriffs Ethik wegen dieser Vieldeutigkeit ab oder finden seine Verwendung im Unternehmenskontext unpassend.

8. Die Stärkung der Motivation

Unabhängig davon, ob die Motivation zu progressivem Verhalten als ethisch reflektiert bezeichnet wird, ist allen InterviewpartnerInnen klar, dass sie in gewisser Weise gegen den Strom schwimmen. Das erfordert eine besondere Energie. Eine Frage in den Interviews zielte deshalb darauf ab, wie die Energie erhalten und verstärkt wird, die progressives Handeln erlaubt.

Bereits bei der Beschreibung der Gefühle wurde in 60% der Antworten gesagt, dass progressives Verhalten positive Gefühle hervorruft, dass also eine intrinsische Belohnung existiert. Die

Die mentale Innovation: Werte und Einstellungen öko-fairer UnternehmerInnen
- Brückenbau in die nachhaltige Zukunft -

Anerkennung aus dem Unternehmensumfeld ist eine weitere, willkommene, Kraftquelle für ethisch reflektiert handelnde UnternehmerInnen: für 30% der Befragten ist die Anerkennung aus dem Unternehmensumfeld durch KollegInnen, KundInnen und die Öffentlichkeit eine wesentliche Bekräftigung ihres Handelns.

Einige UnternehmerInnen praktizieren geistige Übungsdisziplinen wie Meditation oder betonen die Fürsorge für das eigene Wohlergehen, um ihre Kraft zu stärken (25%). In 20 % der Äusserungen ist die Auseinandersetzung mit dem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld der Nährstoff für progressive Energie. Nützlich ist auch die Mitarbeit in Unternehmens-Netzwerken und der Austausch mit Gleichgesinnten (20%).

9. Der Nutzen ökofairen Wirtschaftens

In der Studie wurde nicht erhoben, welche Vorteile progressives Wirtschaften nach Meinung der Befragten mit sich bringt. Dennoch wurden aus den Ausführungen der Befragten Vorteile deutlich, die hier kurz erwähnt werden.

Die Unternehmensführung, die sich für soziale und ökologische Themen öffnet, steigert das eigene Ansehen und die Attraktivität. Sie berührt die Identität der meisten Beteiligten positiv, ruft Stolz, größere Motivation und Bindekraft hervor, was zu motivierteren MitarbeiterInnen, loyalen KundInnen, kooperativen LieferantInnen und zu Goodwill von Behörden und der Öffentlichkeit führen kann. Das wiederum kann indirekt wirtschaftliche Vorteile bringen, verbessert die Resilienz und führt zu einer positiven Differenzierung gegenüber WettbewerberInnen.

Wenn die Interessen aller Berührungsgruppen ins Zielsystem des Unternehmens aufgenommen werden, gilt die unternehmerische Aufmerksamkeit weniger dem Überleben und ist weniger angst- und konkurrenzgetrieben. Beispielsweise ist die Fluktuation der MitarbeiterInnen geringer und die Beziehungen zu LieferantInnen sind beständiger. Dadurch kommt eine ruhige, konstruktive Kraft in die Unternehmensführung.

Progressive Unternehmen zeichnen sich hauptsächlich dadurch aus, dass sie ihr Kerngeschäft ökofair gestalten. Bei Entscheidungen wird sofort reflektiert, ob ethisch höherwertige Alternativen technisch, organisatorisch und finanziell machbar sind. Wenn sie nicht zur Verfügung stehen, wird innoviert, kooperiert oder geforscht.

Ökofaire Unternehmen nutzen Ressourcen in der Regel sehr sparsam. Die Prinzipien der Konsistenz, Effizienz und Suffizienz haben eine positive Rückkopplung zum finanziellen Erfolg infolge von Einsparungen und einer bewussteren Mittelverwendung. Konsistenz beschreibt Produkte, die auf biologischen Nährstoffen basieren und dem Kreislauf zurück geführt oder weiter verwendet werden. Effizienz erreicht einen möglichst geringen Rohstoff- und Energieverbrauch bezogen auf den Umsatz. Die gänzliche Vermeidung des Verbrauchs von Ressourcen ist das Ziel von Suffizienz, z.B. durch Vermieten statt Verkaufen oder die Reparatur von Produkten.

10. Schlussfolgerungen und Impulse

Die Initiativen zur Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit nehmen in der öffentlichen Diskussion, auch in den Unternehmen selber, einen breiten Raum ein. Die tatsächlich feststellbaren Effekte sind allerdings noch sehr in den Anfängen. EinE InterviewpartnerIn drückt es so aus: “Das ist das Problem in einem konventionellen Geschäft: diese ganzen Nachhaltigkeitsgedanken, die sind ziemlich neu und die sind nicht in den Kernwerten der Firma. Und die sind dann schon ziemlich fremd und werden mehr geübt als Marketingaufgaben, als Kommunikationsaufgaben, als dass man die ernsthaft lebt. Die Differenz ist, entweder lebt man die Werte oder man redet über die Werte.”

Nach Auffassung einiger InterviewpartnerInnen mangelt es vielen konventionellen UnternehmerInnen nicht an Einsicht, sondern an der Bereitschaft, die eingetretenen Pfade zu verlassen und neue Prioritäten zu setzen. Natürlich gebe es auch diejenigen, die glauben, für ihre Interessen sei in der konventionellen Wirtschaft am besten gesorgt.

Was gibt den UnternehmerInnen, die in dieser Studie interviewt wurden, die Energie, neue Wege zu gehen? Es ist eine Mischung aus

- persönlicher ethischer Reife,
- der Auseinandersetzung mit der Rolle und der Macht der Unternehmensleitung,
- der Bereitschaft, das Wirken des Unternehmens in der Gesellschaft wahrzunehmen sowie
- die Verantwortung für die Wirkungen des Unternehmens zu übernehmen und
- diese auch gegen Widerstände schadensmindernd und menschenfreundlich zu gestalten.

Die VorreiterInnen der Unternehmensverantwortung sehen ihre Unternehmen in gesellschaftlicher Perspektive und sie gehen in dreifacher Hinsicht über die eingefleischten Wertegrundlagen der konventionellen Wirtschaft hinaus:

- ◆ Den eng gefassten Eigennutz der Eigentümer ersetzen sie durch den Willen zur Werteschöpfung für alle Anspruchsgruppen.
- ◆ Den engen Zeithorizont, nachdem nur getan wird, was sich kurzfristig wirtschaftlich rentiert, ersetzen sie durch eine langfristige Berücksichtigung der Wirkungen von Entscheidungen.
- ◆ Den Dominanzanspruch, wonach die Profitinteressen der EigentümerInnen alle anderen Erwägungen übertrumpfen, ersetzen sie durch den Vorrang der Bedürfnisse der Natur und der Menschen. Sie achten allerdings sehr genau darauf, dass die wirtschaftliche Tragfähigkeit ihrer Praktiken gewährleistet ist.

Die konventionelle Wirtschaft sieht Umweltschäden und soziale Probleme als unbeabsichtigte und letztlich nicht zu verantwortende Konsequenzen der sogenannten Privatwirtschaft. Bei unternehmerischen Investitionen und anderen Entscheidungen werden in diesem Wirtschaftstyp die sozialen und ökologischen Wirkungen in der Regel nicht berücksichtigt.

Dieses Handeln erzeugt die Umweltverschmutzung – die 'environmental pollution'. Es ist einsehbar, dass der 'environmental pollution' ein Denken zugrunde liegt, das blinde Flecken hat und die Realität nicht vollständig abbildet. Daher ist es angezeigt, von 'mind pollution' zu sprechen, die in der konventionellen Wirtschaft verbreitet ist. Die 'environmental pollution' ist das Spiegelbild der 'mind pollution'. Denn das Geschehen im 'mind', das Wertesystem und das Weltbild, steuern die

Die mentale Innovation: Werte und Einstellungen öko-fairer UnternehmerInnen
- Brückenbau in die nachhaltige Zukunft -

Entscheidungen und prägen das Handeln.

Aus diesem Grunde ist es in der Auseinandersetzung über die Verantwortung von Unternehmen wichtig, die mentale Dimension von Werten und Ethik anzusprechen, deren Inhalte zu diskutieren und das Wirtschaften aus dem Verständnis der vermeintlich wertneutralen Gesetze des Marktes herauszuholen.

Die ökofairen Unternehmen haben das Bewusstsein entwickelt, dass Unternehmen nicht nur als Privatwirtschaft verstanden werden können, sondern dass sie in der Welt wirken und für diese Wirkungen verantwortlich sind. Die Auseinandersetzung um die dauerhaft machbaren Wege in die Zukunft wird in allen Branchen geführt: in der Agrarwirtschaft, in der Chemie, in der Automobilindustrie, in der Energiewirtschaft, um die meist umstrittenen Branchen zu nennen. Auch die Rolle des Staates und der Zivilgesellschaft werden kontrovers diskutiert. In diesen Auseinandersetzungen ist es sinnvoll, die Werte-Grundlagen, die Weltbilder und die Interessen aufzuzeigen, die hinter den widerstreitenden Auffassungen stehen.

Denn die Massstäbe für Entscheidungen in Wirtschaft und Staat müssen auf Werte-Systemen und Weltbildern basieren, die inklusiv sind, d.h. alle Menschen und die natürlichen Lebensgrundlagen einbeziehen und das langfristige Wohlergehen aller erreichen wollen.