

# Nachhaltigkeits- monitoring als Instru- ment zur Verstetigung von Kooperationen

## Autoren:

Prof. Dr. Georg Müller-Christ  
Dipl.-Oek. Nadine Dembski  
Universität Bremen  
Allgemeine BWL insbesondere  
Nachhaltiges Management



*Kooperationen im Nachhaltigkeitskontext sind schwer zu verstetigen, weil in der Operationalisierung des Leitbildes Nachhaltigkeit in alltägliche Entscheidungen die immanenten Widersprüche von Nachhaltigkeit manifest werden. Werden diese Widersprüche als Interessenskonflikte definiert, versucht man sie unter Einhaltung der Win-win-Prämisse zu lösen, was selten gelingt. Widersprüche müssen bewältigt werden. Als Instrument wird hier ein Nachhaltigkeitsmonitoring vorgeschlagen, welches die Sequenzen des Nachhaltigkeitsengagements hintereinander hängt und so die Ausbalancierung ermöglicht.*

## 1. Einleitung

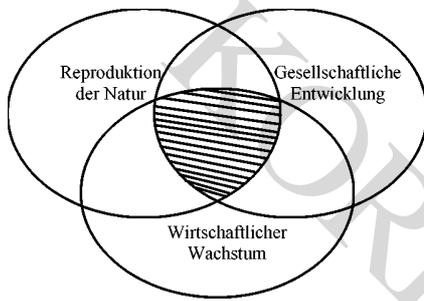
Kooperationen werden als ein wichtiges Instrument zur Erreichung einer Nachhaltigen Entwicklung angesehen. Die Grundprämisse für die Entstehung von Kooperationen im Nachhaltigkeitskontext ist die Annahme, dass durch eine Zusammenarbeit die Probleme auf dem Weg zu mehr Umwelt- und Sozialverträglichkeit bei gleichzeitig wirtschaftlichem Erfolg besser gelöst werden können. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass diese Kooperationen (wie bspw. in den Agenda-Prozessen) oft nicht von Dauer sind. Die Frage ist daher, warum Kooperationen trotz einer konsensfähigen Auffassung von Nachhaltigkeit nicht verstetigt werden können.

Das dem Brundtland Bericht entstammende und weit verbreitete dreidimensionale Grundverständnis von Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie und Soziales) basiert auf der Verfolgung von Teilzielen (1). Mit dem Drei-Säulen-Modell und implizit mittels der Gleichrangigkeit der Säulen wird die Umset-

zung einer Nachhaltigen Entwicklung auf eine Win-win-win-Lösung fokussiert. Die konkrete Operationalisierung gestaltet sich trotz der bestehenden konsensfähigen Auffassung von Nachhaltigkeit schwierig. Kooperationen im Nachhaltigkeitskontext unterliegen ebenfalls der Win-win-win-Prämisse, die darauf beruht, dass durch die Zusammenarbeit Umwelt- und Sozialverträglichkeit und gleichzeitig wirtschaftlicher Erfolg erreicht werden kann. Doch wie viele Lösungen gibt es, in der ökologische, ökonomische und soziale Ziele gleichzeitig erreicht können? Diese Konstellationen sind in der Praxis sehr selten, da sich nur ein kleiner Teil der ökologischen, ökonomischen und sozialen Ziele miteinander vereinbaren lassen.

Der Großteil der ökologischen, ökonomischen und sozialen Ziele lässt sich nicht gleichzeitig erreichen, da sie sich nicht komplementär sondern widersprüchlich zueinander stehen. Für Kooperationsbestrebungen resultiert daraus die Schwierigkeit, trotz bestehender divergierender Eigengesetzlichkeiten und

▼ Abb. 1: Ziele der Nachhaltigkeitsdimensionen



Ziele der Nachhaltigkeitsdimensionen, die Zusammenarbeit zu verstetigen.

## 2. Eigengesetzlichkeiten der Nachhaltigkeitsdimensionen

Es gibt zahlreiche Kooperationsmuster im Nachhaltigkeitskontext. An dieser Stelle wird von einem repräsentativen Muster ausgegangen, welches das Verstetigungsproblem besonders deutlich klar macht. Wir gehen davon aus, dass drei Akteure kooperieren, die eine der Interessen der ökologischen, ökonomischen oder sozialen Dimension vertreten:

- Die Akteure (z. B. Umweltschutzgruppierungen) setzen sich für die Verfolgung der Eigengesetzlichkeiten der Natur ein, d. h. z. B. für die Reduzierung der Schadstoffemission und die Schonung bzw. Reproduktion der natürlichen Ressourcen.
- Die Akteure (z. B. der Sozialinstitutionen) setzen sich für die Verfolgung der Eigengesetzlichkeiten der Gesellschaft und des Menschen ein, indem sie sich für eine gerechte Verteilung der Möglichkeiten die Grund- und Schutzbedürfnisse zu befriedigen aussprechen.
- Die Akteure der Wirtschaft verfolgen die Eigengesetzlichkeit des einzelwirtschaftlichen Handelns. Sie setzen sich für absatzfreundliche Rahmenbedingungen ein und haben zum Ziel, zusätzliche Kosten zu vermeiden bzw. diese zu verringern.

Jede Akteursgruppe kann demnach in der jeweiligen Dimension Nachhaltigkeit operationalisieren, d. h. Ziele bestimmen und

geeignete Maßnahmen ableiten. Das Zusammenführen bzw. integrierte Operationalisieren führt jedoch zu Widersprüchen, weil die Ziele der drei Dimensionen nicht vereinbar sind (Abb. 1):

- Natur: Dauerhafte Existenz setzt funktionsfähige Reproduktionsprozesse auf der Basis von Naturgesetzen voraus.
- Wirtschaft: Dauerhafte Existenz verlangt wegen der Eigengesetzlichkeiten der Finanzmärkte stetiges Wachstum.
- Gesellschaft: Dauerhafte Existenz verlangt zunehmende Humanitäts- und Gerechtigkeitsentwicklung in komplexen Wandlungsprozessen.

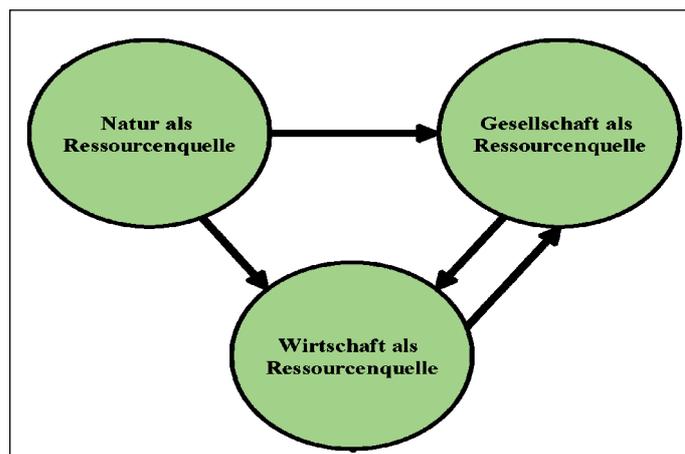
Wenn die Teilziele in Verbindung mit Ressourcenaustauschbeziehungen gesetzt werden, entstehen bei den Zielen immanente Abhängigkeiten: Die Natur dient nicht nur der Wirtschaft sondern auch der Gesellschaft als Ressourcenquelle. Die Wirtschaft schafft mit diesen Ressourcen Einkommen sowie Produkte und kann als Ressourcenquelle für das Streben der Gesellschaft gesehen werden. Es erfolgt jedoch kein Ressourcenaustausch von Gesellschaft und Wirtschaft für die Natur (Abb. 2).

Die Kooperationsbestrebungen im Nachhaltigkeitskontext unterliegen der Anforderung, die aufgezeigten vielfältigen Ziele zu verwirklichen. Da die Ziele z. T. aber widersprüchlich sind und die Dimensionen Restriktionen für einander darstellen, lassen sich Kooperationen nicht mit einer Win-win-win-Prä-

misse realisieren. So können bspw. Akteure der Wirtschaft nicht gleichzeitig ihren Gewinn maximieren und ihre Wirtschaftsbasis, d. h. Substanz, erhalten. Die Reproduktion der Ressourcenbasis geht zu Lasten des Gewinns (2). Es lassen sich nicht beide Ziele maximieren: Die Zunahme des einen hat immer die Reduktion des anderen zur Folge, es handelt sich um einen logischen Widerspruch. Im Gegensatz zu Zielkonflikten, die im Nachhaltigkeitskontext in der Literatur häufig Erwähnung fanden, lassen sich logische Widersprüche nicht lösen, sondern nur bewältigen. Die Konfliktsemantik hingegen zielt darauf ab, bestehende Konflikte aufzulösen.

## 3. Widersprüche

Der Widerspruchsbegriff – synonym werden in der Literatur auch die Begriffe Dilemma, Paradoxie oder Spannungsfelder verwendet – erfährt eine Unterscheidung zwischen Widersprüchen im engeren und im weiteren Sinn: Der *kontradiktorische* oder auch Widerspruch i. e. S. umfasst einen Begriff und seine gleichzeitige Verneinung. Diese formale Negation ist nur relevant, wenn in Entscheidungssituationen über beide Optionen auch gleichzeitig entschieden werden muss. Als Beispiel kann hier Standardisierung vs. Nicht-Standardisierung, hell vs. nicht-hell dienen. In der Regel erfolgt eine graduelle Abwägung. Wenn der Gegensatz inhaltlich begründet ist, wird von einem *konträren* bzw. Widerspruch i. w. S. gesprochen. Dieser beruht auf inhaltlich anerkannten Prämissen, Gesetzmäßigkei-



◀ Abb. 2: Ressourcenaustauschbeziehungen

ten oder Regeln. Zueinander konträre Begriffe oder Aussagen schließen sich auf Grund dieser inhaltlichen Festlegung oder Spezifikation aus. D. h. durch die bipolaren Begriffspaare (Antonyme) werden zwei verschiedene Zustände beschrieben, die nicht zu einer Einheit zusammengeführt werden können. Gleichzeitig liegen die Gegensätze als Endpunkte auf einer Vergleichsskala, auf der eine Abstufung möglich ist (im Sinne von polar). Diese Abstufung beinhaltet, dass die Zunahme der einen Ausprägung automatisch die Reduktion der anderen zur Folge hat. Somit können nie beide Gegensätze zur gleichen Zeit und in vollem Umfang miteinander kombiniert werden. So lassen sich Standardisierung und Individualisierung als konträrer Widerspruch anführen (3).

#### 4. Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen im Nachhaltigkeitskontext

Um trotz widersprüchlicher Anforderungen handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben, ist es erforderlich, die Widersprüche wahrzunehmen, d. h. sie zu erkennen und zu akzeptieren, anstatt sie zu ignorieren. Das eigentliche Handeln von Widersprüchen lässt sich im Anschluss daran in Vermeidungs- und Bewältigungsformen differenzieren (4).

Mit der Negierung von Widersprüchen wird eine konstruktive Handhabung der bestehenden Widersprüche vermieden, da ein Gegensatz bewusst ignoriert wird, und alle Entscheidungen auf die Verfolgung eines Extrempols ausgerichtet werden. So wird bspw. versucht, Umweltschutz und unternehmerisches Effizienzstreben mit der Ökoeffizienzstrategie zu verbinden.

Mit der *Abstraktion* werden konkrete Entscheidungswidersprüche auf einer höheren Ebene bewusst unscharf formuliert, um somit Interpretationsspielräume zu erzielen. Beispiele hierfür sind das Formulieren von Visionen oder Leitbildern. Die widersprüchlichen Anforderungen werden damit latent gehalten. In der gesellschaftlichen Diskussion wird die Abstraktion ganz massiv eingesetzt, indem nachhaltige Entwicklung als ein normatives Leitbild vermittelt wird. Mit

den Bestrebungen, Ansätze zur Konkretisierung durch Indikatoren und Prinzipien des Leitbildes zu finden, treten die bestehenden unvereinbaren Gegensätze wieder hervor.

Der *Kompromiss* stellt eine bekannte Bewältigungsform von Widersprüchen dar, bei der eine Position zwischen den beiden Polen gesucht wird. Im Idealfall ist das die Mittelposition, die dann als Ausdruck des größten gemeinsamen Nenners gesehen werden kann. Zumeist ist der Kompromiss ein Reflexionsabbruch auf dem Weg zur Wahrheit. Der Kompromiss als Versuch einen goldenen Mittelweg zu erlangen, spiegelt sich im Win-win-win-Denken der Nachhaltigkeitsakteure wider. Die Schnittmenge der drei Nachhaltigkeitsdimensionen wird als einzige Lösung angesehen. Aus philosophischer Sicht wird der Kompromiss auch als Reflexionsabbruch auf dem Weg zur Wahrheit betrachtet. Kompromisse, die vorschnell geschlossen werden, um z. B. die Akzeptanz der Beteiligten zu sichern, verhindern möglicherweise weitere Erkenntnisse oder eine alternative Herangehensweise; so lässt sich kritisch gesehen das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit als ein Kompromiss für die gesellschaftliche Akzeptanz zur Förderung einer Nachhaltigen Entwicklung sehen. Die Tatsache, dass die drei Dimensionen widersprüchlich sind und deswegen in den gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen nicht kompromissartig gelöst werden können, wird in diesem Zusammenhang kaschiert.

Ein weiterer Ansatz mit Widersprüchen umzugehen ist das Balancieren. Die im Zusammenhang mit dem Balanceaspekts am häufigsten genannte Bewältigungsform stellt die *Sequenzialisierung* dar (5). Sie ist auch die Bewältigungsform, die am ehesten zu erklären, aber schwierig zu realisieren ist.

Bei der Sequenzialisierung werden die bestehenden Gegensätze zeitlich nacheinander verfolgt, d. h. Entscheidungen werden in aufeinander folgenden Sequenzen jeweils anhand einer Extremposition getroffen. Da eine der wesentlichen Eigenschaften widersprüchlicher Anforderungen in der Simultaneität bzw. Synchronität zu sehen ist, wird diese

durch das zeitlich nacheinander Verfolgen der Pole entspannt (6). Die Sequenzialisierung kann in zwei Formen auftreten: Zum einen besteht die Möglichkeit, sie als einen einmaligen Vorgang zu betrachten, zum anderen als eine dauerhafte Pendelbewegung.

Der Sequenzialisierungsprozess lässt sich auch veranschaulichen als ein zirkuläres Kreisen auf elliptischen Bahnen um die Gegensatzpole. Es handelt sich hierbei nicht um eine Synthese im engeren Sinne, sondern vielmehr um ein Schwingen. Dadurch können nicht nur die positiven Auswirkungen des Widerspruches genutzt, sondern auch die negativen Wirkungen durch das kontinuierliche Hin- und Herpendeln abgefangen werden (7).

#### 5. Sequenzialisierung der Nachhaltigkeitsziele im Kooperationskontext

Mit der Sequenzialisierung wird der manifeste Widerspruch entschärft, indem die Anforderungen zeitlich nacheinander verfolgt werden. Im Kooperationskontext der Nachhaltigkeitsakteure bedeutet das, dass die oben aufgeführten Ziele von Reproduktion der Natur, gesellschaftliche Entwicklung und wirtschaftlicher Wachstum nicht synchron – wie durch die Gleichrangigkeit der drei Nachhaltigkeitsdimensionen vermittelt – sondern in aufeinander folgenden Sequenzen verfolgt werden (Abb. 3).

Ökonomischer Erfolg, Umweltschutz und Sozialverträglichkeit stellen dann nicht länger unlösbare Zielkonflikte dar, vielmehr können die Eigengesetzlichkeiten der Dimensionen und gleichermaßen die Rationalitäten der Akteure im Bestreben um die Verfolgung einer Nachhaltigen Entwicklung als widersprüchlich respektiert und im Kooperationskontext berücksichtigt werden.

Die Entscheidungen der Nachhaltigkeitsakteure zur Erreichung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Ziele folgen den Eigengesetzlichkeiten der jeweiligen Dimension. In einer Längsschnittanalyse können die einzelnen Sequenzen der Dimensionen und somit die Bewältigung der widersprüchlichen Anforderungen (z. B. Entscheidungen für

Entscheidungen \ Ziele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wirtschaftlicher Wachstum	X				X		X			
Reproduktion der Natur			X			X			X	
Gesellschaftliche Entwicklung		X		X				X		X

◀ Abb. 3: Widerspruchsbewältigung durch Sequenzialisierung im Nachhaltigkeitskontext

Umweltschutz, Sozialverträglichkeit sowie ökonomischer Erfolg) sichtbar gemacht werden. Das Engagement der Kooperationsakteure erreicht in den seltensten Fällen eine positive Auswirkung in allen drei Dimensionen. (Ausnahmen sind die Win-win-win-Situationen). Mit der Visualisierung des Sequenzialisierungsprozesses lässt sich die Verstetigung von Kooperationen über Win-win-win-Situationen hinaus unterstützen. Ein Ansatz, diese Bewältigungsform für die Kooperationspartner sichtbar zu machen, kann durch ein Nachhaltigkeitsmonitoring erfolgen.

## 6. Nachhaltigkeitsmonitoring zur Visualisierung der Sequenzialisierung

Aus der Gegenüberstellung der einzelnen Sequenzen lässt sich entnehmen, ob das Engagement der Nachhaltigkeitsakteure für die Ressourcenquellen Wirtschaft, Natur und Gesellschaft ausgewogen ist. Durch den Monitoringprozess werden alle Entscheidungen und das Engagement der Akteure festgehalten und beobachtet (8). Ausgehend davon, dass die Kooperationsakteure etwas für eine Nachhaltige Entwicklung bewegen wollen, ist es ausreichend, das Nachhaltigkeitsengagement zu monitoren und nicht auf die Wirkungen der einzelnen Handlungen zu warten. Die Herausforderung für die Kooperationspartner ist es, das dimensionsgebundene Handeln abzu-

schätzen: Wie ist das Engagement im Hinblick auf seinen ökologischen, ökonomischen und sozialen Bezug zu bewerten? Diese Aufgabe können die Kooperationsakteure vermutlich nicht aus sich heraus leisten. Externe Beobachter und Beobachterinnen können den Monitoringprozess in Form einer Nachhaltigkeitsagentur begleiten, so dass die Verstetigung von Kooperationen im Nachhaltigkeitskontext unterstützt wird. Die Bewertung und Visualisierung des Nachhaltigkeitsengagements kann z. B. wie in Abb. 4 dargestellt erfolgen.

## 7. Dauerhafte Kooperationen und Nachhaltigkeitsmonitoring

Bei der Verfolgung einer Nachhaltigen Entwicklung werden Kooperationen als ein entscheidendes Bindeglied der Akteure gesehen. Die Anforderungen an Kooperationen im Nachhaltigkeitskontext sind enorm; sollen doch die Vorstellungen und Ziele möglichst aller Akteu-

re gleichzeitig und gleichrangig bei Entscheidungen berücksichtigt werden. Dieses Vorhaben ist nur in seltenen Fällen in der Praxis umsetzbar in sogenannten Win-Win-Win-Situationen. Der Großteil der Forderungen der Kooperationspartner lässt sich nicht miteinander vereinbaren. Mit der Wahrnehmung der einzelnen Nachhaltigkeitsziele als grundlegende, d. h. nicht lösbare Widersprüche, die den Rationalitäten der drei Dimensionen immanent sind, eröffnen sich neue Herangehensweisen an die Bemühung Kooperationen zu verstetigen. Die Verfolgung der Ziele in Sequenzen kann eine ausgewogene Berücksichtigung der Dimensionen im zeitlichen Längsschnitt ermöglichen. Mit der Visualisierung der Sequenzen durch ein Nachhaltigkeitsmonitoring lässt sich das Engagement der Entscheidungen der Kooperationspartner messen und bewerten. Um das Verfolgen der widersprüchlichen Nachhaltigkeitsziele in Sequenzen zu ermöglichen, ist die Ambiguitätstoleranz der Akteure zu erhöhen, denn die Unvereinbarkeit der Nachhaltigkeitsziele bleibt Bestand der Kooperation. Das Kooperationsbestreben im Nachhaltigkeitskontext kann durch den veränderten Blickwinkel und durch ein systematisches Monitoring unterstützt und verstetigt werden.



▶ Abb. 4: Visualisierung von Nachhaltigkeitsentscheidungen im Zeitablauf (9)

## Anmerkungen

- (1) Tremmel (2003) untersucht das Nachhaltigkeitsverständnis der verschiedenen Akteursgruppen. Siehe Tremmel (2003) S.37 ff.
- (2) Vgl. Müller-Christ/Hülsmann (2003) S. 245 ff.
- (3) Vgl. Grimm (1999) S. 30 ff. Grimm erwähnt noch Scheinwidersprüche. Hierbei handelt es sich um einen Trugschluss der aus der Inkonsistenz in den Gedanken oder der Argumentation resultiert.
- (4) Vgl. Pankau (2002) S. 62. Dabei wird das Vermeiden als ein Ausweichen vor einer konstruktiven Auseinandersetzung verstanden.
- (5) Vgl. Grimm (1999) S. 129. In der Literatur werden hierzu unterschiedliche Begriffe verwendet vgl. Gebert/Boerner (1995) S. 368 „Entschärfung durch Balancieren“, Hampden/Turner (1990) S. 125 ff. sequencing Dilemmas, waving/cycling Dilemmas.
- (6) Vgl. Neuberger (1995) S. 538.
- (7) Vgl. Pascale (1990) S. 86 f. Zu den Wirkungen von Widersprüchen siehe auch Grimm (1999).
- (8) Vgl. Müller-Christ/ Bastenhorst/ Berry (2005) S. 25 ff.

- (9) Quelle: Müller-Christ/Bastenhorst/Berry (2005) S. 65.

## Literatur

- Gebert, D./Boerner, S. (1995): Manager im Dilemma: Abschied von der offenen Gesellschaft? Frankfurt a. M. u. a.
- Grimm, R. (1999): Die Handhabung von Widersprüchen im Strategischen Management: eine evolutions- und entwicklungsorientierte Perspektive. Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 2550. Frankfurt a. M.
- Hampden-Turner, C. (1990): Charting the Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts. New York.
- Müller-Christ, G./Hülsmann, M. (2003): Erfolgsbegriff eines nachhaltigen Managements, in: Linne, E./Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen, S. 245-256.
- Müller-Christ, G./Bastenhorst, K.-O./Berry, A. (2005): Nachhaltigkeit unter Beobachtung – Ein innovatives Monitoringkonzept für Kommunen, München.

- Neuberger, O. (1995): Führungsdilemmata, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Seite 533-540, Stuttgart.
- Pankau, E. (2002): Sozial-Ökonomische Allianzen zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden.
- Pascale, R. T. (1990): Managing on the Edge. How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead, New York.
- Tremmel, J. (2003): Nachhaltigkeit als politische und analytische Kategorie – Der deutsche Diskurs um nachhaltige Entwicklung im Spiegel der Interessen der Akteure, München.

### Kontaktadresse:

*Prof. Dr. Müller-Christ  
Universität Bremen  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre  
insbesondere Nachhaltiges Management  
Wilhelm-Herbst-Str. 12, 28359 Bremen  
Tel.: 0421/218-9776, Fax: -7422  
gmc@uni-bremen.de*