

## Nachhaltiges Management ein Luxusgut?

Alle diskutieren über Nachhaltigkeit und der Notwendigkeit, diese Verhaltens- und Arbeitsweise umzusetzen. Nur in den seltensten Fällen wird wirklich nachhaltig gearbeitet. Was hindert die Unternehmen daran nachhaltig zu wirtschaften?

Ist Nachhaltigkeit wirklich notwendig? Die Großen tun es doch auch nicht!

Was habe ich davon außer Mehrkosten und Mehraufwand?

Fangen wir mit der Notwendigkeit an. Die Veröffentlichung der Weltbank - "Turn down the heat, Why a 4°C Warmer World must be avoided?", Nov. 2012, A Report for the World Bank by the Potsdam Institute for Climate Impact Research and Climate Analytics – zeigt umfangreich und eindrucksvoll die klimatischen Veränderungen in den letzten Jahrzehnten. Dies wird allein schon an 2 Diagrammen deutlich. In der Fig. 1 wird die Entwicklung der Treibhausgasemissionen von den 90er Jahren beginnend aufgezeigt.

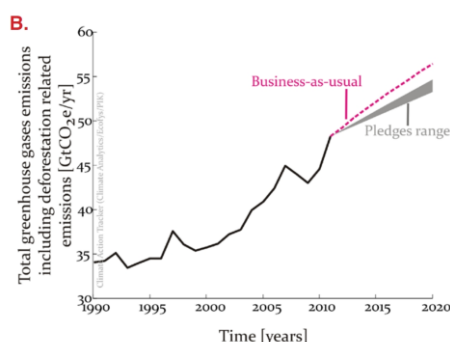


Fig.1: Total Treibhausgasemissionen seit 1990

Es ist deutlich zu erkennen, dass in den letzten 10 Jahren die Menge an verfügbaren Treibhausgasen exponentiell zugenommen hat. Wenn keine Veränderung der Verhaltensweisen erfolgt, werden die Emissionen stärker zunehmen als mit Veränderungen (rote Linie Fig. 1). Darunter befindet sich die sogenannte zugesicherte Bandbreite, die im Kyoto Protokoll festgelegt worden ist. Bedenkt man, dass diese Gase nicht nur für die weitere Erwärmung der klimatischen Temperatur, sondern auch für die Versauerung der Meere mitverantwortlich sind, dann kann man sich vorstellen, wie die Veränderungen beschleunigt werden. Eine dieser Veränderungen ist die Ausdehnung der arktischen Eismassen im Verlauf des Sommers (Fig. 2).

Hier ist an Hand des Diagramms deutlich zu sehen, dass genau in den letzten 10 Jahren die Ausdehnung der Eismassenfläche deutlich stärker im Sommer zurück gegangen ist als in den 20 Jahren davor. Diese wiederum hat Auswirkungen auf die thermische Klimaentwicklung sowie auf den Meeresspiegel.

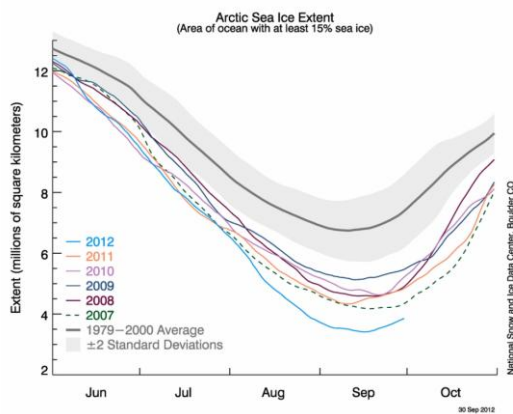


Fig. 2: Ausdehnung der arktischen Eismassen

Sind wir davon betroffen? Ja, denn innerhalb dieser 10 Jahre hatten wir 2 sogenannte Jahrhundertfluten, extremere Temperaturschwankungen innerhalb der Jahreszeiten und somit auch einen höheren Energiebedarf für z.B. zusätzliche Klimaanlage. Ganz zu schweigen, dass der Mensch auf diese Veränderungen ebenso reagiert.

Diese durch den Menschen beschleunigten Veränderungen des ganzheitlichen Systems der Erde können nicht mehr rückgängig gemacht werden, aber jeder Einzelne kann dazu beitragen, den Anstieg zu verlangsamen.

Wie das im täglichen Geschäft umgesetzt werden kann und welche positiven Auswirkungen dies auf die Unternehmenskosten hat, wird später aufgezeigt.

Vorher müssen wir uns noch einer weiteren Entwicklung widmen, die einen ganz entscheidenden und direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat:

Dem Krankenstand, dessen Hauptursachen und die damit verbundene Kostenentwicklung.

Die Krankenstanddaten (Fig.3) aus dem DAK Gesundheitsbericht 2013 zeigen zwar keine großen Veränderungen zu 2011, doch insgesamt ein zu hohes Niveau von durchschnittlich 2 Wochen Dauer. Die weiteren Daten sind aus der Fig. 3 zu entnehmen.

### Fakten zum Krankenstand



- Ein Krankenstand in Höhe von **3,8%** entspricht im Durchschnitt **14,1** Fehltagen in 2012.
- 2012 waren **47,9%** der DAK-Mitglieder mindestens einmal krankgeschrieben (Vorjahr: 48,2%).
- Die Zahl der Erkrankungsfälle lag 2012 leicht unter der in 2011: **112,0** im Vergleich zu **112,9** AU-Fällen pro 100 Versicherte.
- Ein Erkrankungsfall dauerte 2012 genau so lang wie im Vorjahr: Durchschnittliche Dauer **12,6** Tage in 2012 und 2011.
- 4,0%** der AU- Fälle dauerten länger als sechs Wochen, riefen jedoch **44,4%** der Fehltag hervor (Vorjahr: 4,1% der Fälle für 44,7% des Krankenstandes verantwortlich).
- Die Öffentliche Verwaltung und das Gesundheitswesen liegt mit 4,4 Prozent Krankenstand an der Spitze.

IGES DAK-Gesundheitsreport 2013  
 IGES Institut GmbH

Quelle: DAK AU-Daten 2011 - 2012

Folie 4

Fig. 3: Krankenstanddaten 2011-2012

Sie zeigen eindeutig einen zu hohen Ausfall der Mitarbeiter. Auch andere Institutionen sind bei ihren Analysen zu vergleichbaren Ergebnissen gekommen.

Doch welche Ursachen verbergen sich dahinter und gab es Veränderungen in den letzten Jahren?

Insgesamt ist zu erkennen, dass psychische Erkrankungen in den letzten 10 Jahren deutlich zugenommen haben. In den Fig. 4 und 5 sind die Zunahmen verschiedener psychischer Erkrankungen wie Depression, Burn out etc. sehr gut zu sehen.

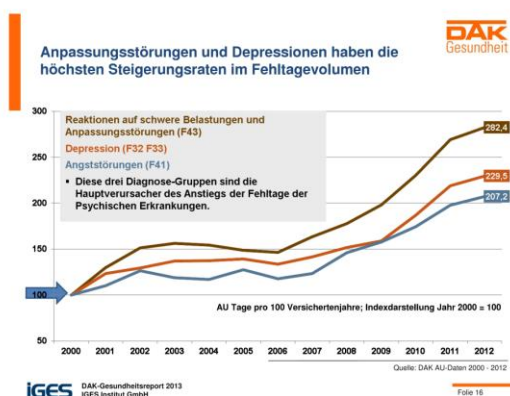


Fig. 4: Fehltagelumen Depressionen

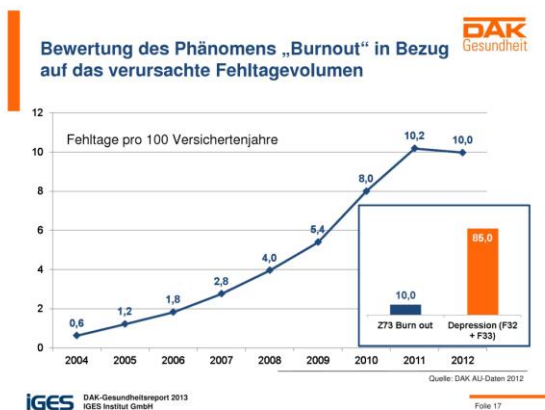


Fig. 5: Fehltagvolumen Burn out

Das große Problem ist bei psychischen Erkrankungen die Diagnose und die Therapie. Hier hat Deutschland noch eindeutigen Nachholbedarf. Außerdem darf dabei nicht übersehen werden, dass stressbedingte psychische Erkrankungen auch zu organischen Krankheits-symptomen wie z.B. Rückenschmerzen bis hin zum Bandscheibenvorfall führen können.

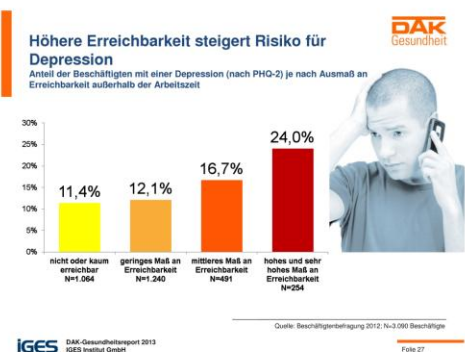


Fig. 6: Höhere Erreichbarkeit als eine Ursache

Im unternehmerischen Alltag ist der Rückgang an Motivation, Kreativität und sozialen Kontakten ein deutlicher Hinweis auf die oben beschriebenen Phänomene. Die immer höhere Erreichbarkeit wurde bei weitergehenden Analysen z.B. als eine Ursache von mehreren festgestellt (24 h und auch in der Urlaubszeit. Fig. 6).

Die Gesundheitsexperten sind sich in den Ursachen für die beschriebenen Phänomene einig. Es sind verschiedenartige Belastungen wie Erreichbarkeit, Termindruck, Jobvielfalt, Angst um den Arbeitsplatz, keine persönliche Ansprache, soziale Isolierung u.a..

Warum ist dies auch für die unternehmerische Praxis wichtig?

Weil diese Erkrankungsformen schon im nicht diagnostizierten Frühstadium durch Motivationslosigkeit, Leistungsabfall etc. zu zusätzlichen verdeckten Kosten führen. Wenn die Erkrankung festgestellt wird, ist eine längere Abwesenheit vorprogrammiert und führt dadurch zu weiteren hohen Kosten, wie das aus der Fig. 7 ersehen werden kann.

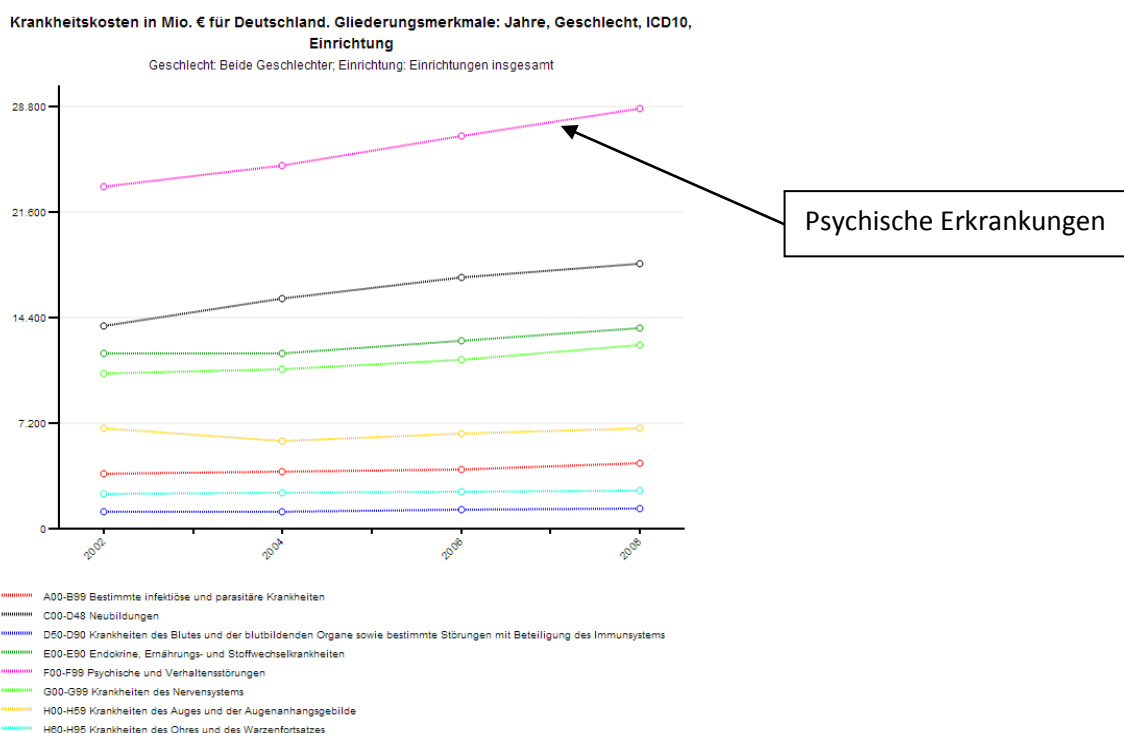


Fig. 7: Krankheitskosten für verschiedene Erkrankungen (Quelle: Stat. Bundesamt)

Besonders bedeutsam ist dabei nicht nur die Höhe der Kosten sondern auch die stetige Zunahme im Gegensatz zu anderen Krankheitsbildern mit Ausnahme der sogenannten Neubildungen. Neubildungen ist eine Krankheitsgruppierung unter die z.B. die gut- und bösartigen Tumore fallen, die auch durch Stress hervorgerufen werden können.

Betrachtet man diese Fakten und die daraus resultierenden dramatischen Veränderungen global aber auch regional, so ist ein langfristiges, unternehmerisches Handeln nur noch mit einem ganzheitlichen, nachhaltigem System möglich. Damit kann man sein Unternehmen zukunftssicher aufstellen und die negativen Einflüsse auf die gesamte Umwelt reduzieren.

Was heißt ganzheitliches und nachhaltiges Wirtschaften und was ist das Besondere daran?

Ein ganzheitliches und nachhaltiges Managen bedeutet, wie in Fig. 8 dargestellt, ein Managementsystem aufzubauen, das auf folgenden Säulen beruht:

- Kundenorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Prozessorientierung
- Ökonomieorientierung
- Ökologieorientierung
- Lieferantorientierung

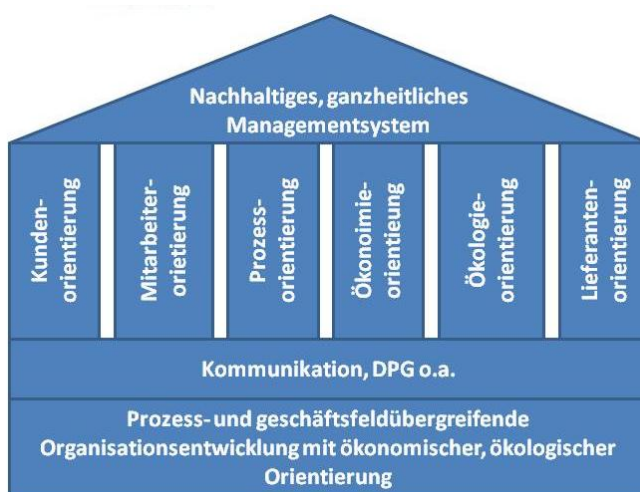


Fig. 8: Nachhaltiges, ganzheitliches Managementsystem

Um die Säulen und deren Inhalte zu einem funktionierenden und nachhaltigem Ganzen zu gestalten, ist neben einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie auch eine umfassende Kommunikation erforderlich. Die Kommunikationsstrategie darf sich nicht nur auf die digitalen Medien verlassen, sondern muss gerade in der Entwicklungs- und Umsetzungsphase die Mitarbeiter mit intensiven persönlichen Gesprächen einbinden und von Betroffenen zu Beteiligten machen. Außerdem besteht bei einem persönlichen Gespräch grundsätzlich die Möglichkeit, Missverständnisse o.ä. zeitnah entgegen zu treten. Entscheidend dabei ist aber das konsequente Vorleben der Geschäftsführung, ohne das die Veränderungen zum Scheitern verurteilt sind.

Natürlich muss ein Managementsystem gewinnorientiert ausgerichtet sein, dabei stellt sich aber die Frage, ob aus nachhaltigen Gründen nicht eine Gewinnoptimierung einer Gewinn-

maximierung vorzuziehen ist. Bei Gewinnmaximierungen wird sehr oft der Fehler begangen, Zukunftsinvestitionen und Nachhaltigkeitsaspekte zu vernachlässigen bzw. gar nicht zu berücksichtigen.

In den vorgenannten Punkten ist der Mensch nicht weg zu denken. Er ist die Haupt- und Leitfigur eines Unternehmens. Denn ohne ihn würde jedes Unternehmen nicht lebensfähig sein. Der Mensch ist dabei der sensibelste Teil des Systems, denn er ist vielfältigen Einflüssen, Anforderungen und Bedürfnissen ausgesetzt (Fig. 9).

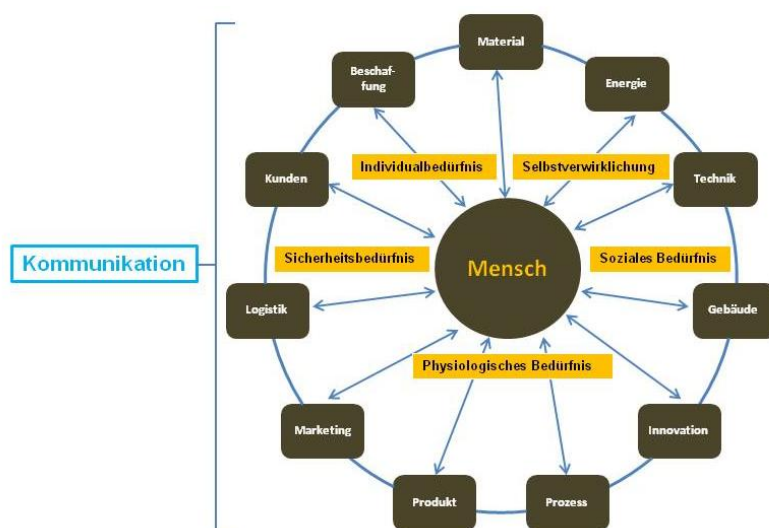


Fig. 9: Der Mensch inmitten von Anforderungen und Bedürfnissen

Dabei muss man interne und externe Faktoren unterscheiden. Unter den internen Faktoren versteht man die ureigenen persönlichen Bedürfnisse wie Individualbedürfnis, Selbstverwirklichung, Sicherheits-, soziales wie auch physiologisches Bedürfnis. Die externen Faktoren sind die Einflüsse, Anforderungen und Eindrücke, die auf den Menschen von außen einwirken und auch die internen beeinflussen können. In diesem Fall sind als externe Faktoren im Wesentlichen nur die unternehmerisch wirksamen aufgeführt. Es darf dabei nicht vergessen werden, dass insbesondere in unserer schnelllebigen Zeit eine Vielfalt an Einflüssen die Leistungsbereitschaft, Kreativität, Motivation und Empathie nachhaltig prägen können.

Um alle Anforderungen, Einflüsse und Bedürfnisse erfolgreich und zielorientiert aufeinander abzustimmen, bedarf es einer gut durchdachten, umfassenden Kommunikation. Wie schon erwähnt, sind dabei nicht nur die heute so bevorzugten digitalen Kommunikationsformen zu berücksichtigen, sondern immer mehr persönliche Gespräche und Statements einzubringen.



In dieser Kommunikationsform ist es am besten möglich, den Mitarbeiter rational wie auch emotional zu erreichen und mögliche Missverständnisse zeitnah auszuräumen. Die persönliche Kommunikation ist in den letzten Jahren immer mehr reduziert worden und hat teilweise auch zu den psychischen Belastungen der Mitarbeiter geführt. Sie fühlen sich nicht angenommen und akzeptiert, wenn sie nicht persönlich angesprochen werden. Gerade in der sehr komplexen immer schneller werdenden Arbeitswelt ist es von herausragender Bedeutung den Mitarbeiter abzuholen, aufzunehmen und wichtig zu nehmen. Jeder Mitarbeiter ist von entscheidender Bedeutung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Eine nachhaltige Prozessorientierung muss von Anfang an die internen und externen Anforderungen und Bedürfnisse des ganzheitlichen Prozesses berücksichtigen (Fig. 10). Entscheidend dabei ist der umfassende Kundennutzen und die eindeutige Marktrelevanz des Produktes oder/und der Dienstleistung. Die Nachhaltigkeit zeigt sich insbesondere nicht nur im Prozess selbst, sondern insbesondere in der Verwendung des Produktes nach dem Gebrauch. Hier müssen gleich bei der Entwicklung die Weichen gestellt werden.

Die jeweiligen Teilprozesse und deren Input- und Output-Bilanz muss dann nach ökologischen wie auch ökonomischen Prinzipien optimiert werden, um einen nachhaltigen und ökonomischen Prozess zu erreichen.

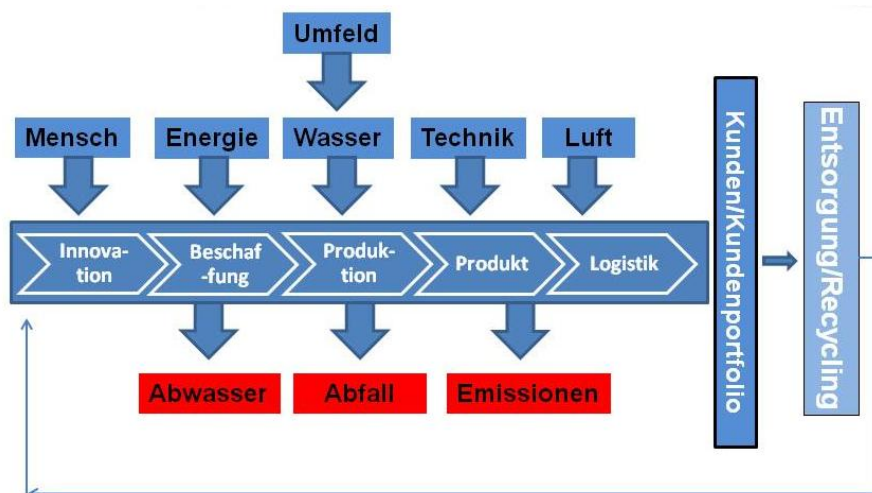


Fig. 10: Ganzheitliche, nachhaltige Prozessorientierung im geschlossenen Kreislauf

Dies kann letztendlich nur gelingen, wenn dem Prozess ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess beigeordnet ist und an Hand von Kennzahlen Veränderungen erkannt und gegengesteuert wird. Für eine derartige Prozessorientierung ist eine gute partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten wie auch Behörden unbedingt erforderlich. Eine nachhaltige und langfristige Prozessorientierung kann z.B. durch Reduzierung des Energie-



einsatzes und des Wasserverbrauches eine Optimierung der Luftversorgung und des Wärmeeinsatzes auch erhebliche Kosten einsparen helfen. Dabei darf man das gesamte Gebäudemanagement natürlich nicht vernachlässigen. Denn auch hier sind durch gezielte Maßnahmen beim Lichteinsatz und Isolierungs- wie auch Dämmungsmaßnahmen erhebliche Kosten längerfristig einzusparen.

Innovationsprozesse innerhalb von Unternehmen müssen die aufgeführten Anforderungen im Zusammenhang mit dem eindeutigen Kundennutzen umfassend berücksichtigen. Hierbei ist der Ablauf derartiger Innovationsprojekte gut zu strukturieren und zu organisieren. Je mehr am Anfang sorgfältig alle Punkte eingebunden und ganzheitlich bewertet werden, desto schneller und kostengünstiger ergibt sich der gesamte Projektablauf (Fig. 11).

Durch diese Vorgehensweise ergeben sich gerade am Anfang mehr Möglichkeiten bei einer offenen und zielorientierten Diskussion. Der Kundennutzen sowie der geschlossene Kreislauf muss dabei immer bei einem nachhaltigen Innovationsprozesses im Vordergrund stehen.

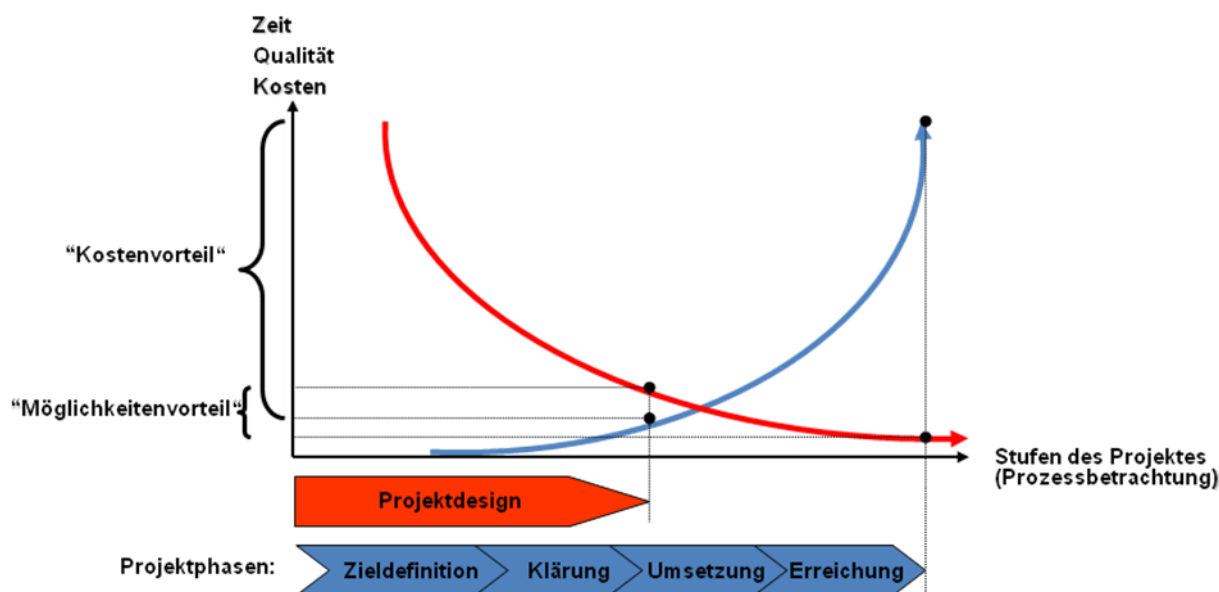


Fig. 11: ganzheitlicher Projektablauf

Bei Investitionsvorhaben ist letztendlich wie oben beschrieben vorzugehen, da natürlich bei Anschaffungen nicht der technische Neuheitsgrad der Anschaffung im Vordergrund stehen soll, sondern die Verbesserung hinsichtlich der Kosten- und Prozesstruktur unter Berücksichtigung des Kundennutzen und Marktvorteils.

Eine ganzheitliche und nachhaltige Vorbetrachtung bei Projekten und Neuanschaffungen ist das Kernstück eines umfassenden Innovationsmanagements.