

Erfolgsfaktoren für den Wandel, schwierig aber machbar

Impulsstatement / 14. German Real Estate Summit:
Nachhaltigkeit und Corporate Governance in herausfordernden
Zeiten

21. Juni 2023, Königstein

Viele denken: Wir schaffen es nicht mehr. Der Wandel, insbesondere die globale Erwärmung, beherrscht uns, nicht wir sie. Wir werden keinen Erfolg haben, sagen sie. Andere setzen auf ein unbedingtes Weiter-so, weil es ihnen ja bisher gut ergangen ist. Die einen haben keine Lösung für das Problem, die anderen haben kein Problem. Beide Lager bewegen sich kaum.

Ich nehme eine dritte Position ein, nämlich dass es Erfolgsfaktoren gibt. Dabei bin ich nicht alleine. Eine wachsende Gruppe von Menschen, Institutionen und Unternehmen suchen (und haben) Erfolg durch Nachhaltigkeit. Auf unser Buch zu fünfzehn Jahren Deutscher Nachhaltigkeitspreis weise ich Sie gerne hin. Es ist eine Erfolgsbilanz. Wobei ich von Erfolg nicht nur als Rendite spreche, sondern im Sinne von resilienten Werten, von Beiträgen zur Transformation und von dem Prinzip der Gegenseitigkeit: In der Vollen Welt (Ernst Ulrich von Weizsäcker) ist mein Erfolg nur so viel wert wie er meinem Partner hilft; mein Neubau nur so gut wie sein Beitrag zum „net-zero“ der sozialen Stadt; mein Tun im globalen Norden nur so gut wie es im globalen Süden seinen Spiegel hat.

Ich danke der ICG, dass ich darüber einen kurzen Impuls beisteuern darf.

Sie könnten fragen, woher ich die Legitimation nehme, über Erfolge zu reden? In der Tat hat meine persönliche Bilanz von fast 20 Jahren politischem Einsatz für die nachhaltige

Entwicklung neben Plus- auch einige Minuszeichen. Hierüber zu sprechen, wäre ein anderer Vortrag. Heute nehme ich meine Erfahrungen her für einige starke Pinselstriche zu Ihrem Thema.

ooo

In der Tat sollten wir uns - gesellschaftlich - über Erfolgsbedingungen dringend mehr Gedanken machen:

1. Die Halbzeitbilanz der für 2030 gesteckten globalen Nachhaltigkeitsziele ist dürftig. Von Erfolgen kann man nicht sprechen. Erwärmung, Naturschwund und neue geopolitische Härte fordern ein Denken in parallelen Prozessen und die Gleichzeitigkeit des Handelns unter Ungewissheit. Das fällt allen schwer. Wir sind zu gewohnt, jedes Problem wie geschnittenes Brot zu behandeln. Alles ist ordentlich aufgeteilt und jeder/jede kriegt „seine/ihre“ Scheibe zur Bearbeitung. An das Ganze (Brot) denkt keiner. Silo-Denken und die tayloristische Arbeitsteilung haben ihre Vorteile. Aber nicht hier.
2. Die ökonomische Ungleichheit wächst, und viel wichtiger: Sie wird gefühlt und die gefühlte Ungleichheit wächst noch viel schneller. Das führt zu Missgunst, Misstrauen und Ichbezogenheit. Die sozialen Aspekte von Nachhaltigkeit sind viele zu wenig beachtet.
3. Zeit ist ein immer wichtigerer Faktor. Auf der Überholspur ist aber der Wandel und nicht diejenigen, die ihn gestalten wollen. Die Probleme sind schneller als die Lösungen. Das merken die Menschen. Man hat das Gefühl, immer zu spät zu kommen und nicht auf der Höhe der Zeit zu sein. Das ist nicht gut und erschwert die soziale Nachhaltigkeit.

In Konferenzen und Medien, die sich mit dem Wandel beschäftigen, rufen wir uns vorwiegend aus, was alles nicht geht und sind angemessen entrüstet. Man beschwört große Ziele und

zeigt auf andere, die sich bewegen müssten. Und auf gehts zur nächsten Konferenz. Das ist das gängige Muster. So kommen wir nicht voran.

Ich nehme immer wieder mit großem Gewinn zwei Autoren zur Hand. Dietrich Dörner beschrieb 1989 die Logik des Misslingens. Viktor Frankl schrieb wie es ihm gelang, die tägliche Lebensbedrohung im Nazi-Konzentrationslager zu überleben. Beide sind heute aktuell. Ich kombiniere sie mit meinen Erfahrungen aus der Nachhaltigkeits-Debatte. Das führt mich zu folgenden Beobachtungen:

Ich beobachte einen Hang zum Magischen Wünschen. Es hält schon das Aufstellen von Zielen für einen Wandel an sich, eben für Magie. Auf Nichterfüllung eines Zieles reagiert es mit der Aufstellung neuer Ziele, die jemand Anderes zu erfüllen hat. Goalwishing ist eine Sackgasse.

Ich beobachte, dass Heroisches Denken verführerisch ist. Man bestätigt seine eigene Rolle durch die Stärke des Gegners. Im Bild: Man will eine Wand zum Einsturz bringen und wenn das nicht geht, nimmt man immer mehr Anlauf und nimmt immer größeres Gerät, ohne zu sehen, dass es auch Wege um die Wand herum gibt. Der Heroismus ist verführerisch. Draufhauen ist medienwirksam. Aber der Heroismus ist falsch, weil er sich aus Falschem ableitet. Positionelles Denken dominiert über Ergebnisorientierung. Die mentale Selbstbindung führt zur Erschöpfung. Aber dagegen ist sie immun, weil sie Dialoge und alternative Prozesse für schwächlich hält, also nicht heroisch genug. Wir sehen dieses Muster in der alltäglichen Politik.

Ich beobachte ein falsches Verständnis der Rolle, die Wissen und Wissenschaft in der Transformation spielen. Die Rolle sehe ich als überragend wichtig. Aber das praktische Verständnis hinkt hinterher. Es hält den Menschen für einen Trichter, in den man oben Wissen, Wissenschaft und Fakten einfüllt, woraufhin unten Handlung rauskommt. Wenn dieser Automatismus nicht

geht, wie üblich, dann wird der Trichter vergrößert, wahlweise das dumme Publikum beschimpft. Für Erfolge braucht man aber ein anderes Bild (Wissen ist kein Schüttgut und der Mensch kein Durchlauferhitzer) und man braucht definitiv mehr als Daten. Emotion, Empathie, Gemeinsamkeit, Ethik sind gefragt.

Ich beobachte das Dilemma der Perfektion. In eine Perfektionsfalle tappt, wer vollendete Regeln will und alles vollständig „richtig“ machen will. Am Ende wird nur wenig erreicht.

Schlussendlich: Nachhaltigkeit, ESG, CSR sind fast Humor-freie Zonen. Das ist zwar verständlich, wenn man bedenkt, dass sie in Reaktion auf sehr ernste Dinge entstanden sind. Auge in Auge mit der Katastrophe lacht man nicht. Da ist man so ernst wie die Umstände es sind. Humor assoziiert man mit dem Spott und Hohn von der Seite der fossilen Interessen.

Allgemein herrscht die Skepsis gegen Erfolge vor. Ein erfolgreiches Unternehmen, so heißt es dann, sei eines, wo man die „Leiche im Keller“ nur noch nicht gefunden hat. Ich halte dagegen: Man muss lernen, Erfolge zu erkennen, sich zu ihnen zu bekennen und sie auch feiern zu können. So kann man Erfolge „machen“.

ooo

Natürlich stecken in diesen Beobachtungen auch einige spezifische Erfolgsfaktoren.

1. Erfolgsfaktor Zielkonflikte.

Beim Thema Nachhaltigkeit sind Zielkonflikte allgegenwärtig. Sie gehören nicht unter den Teppich, sondern auf den Tisch. Sie sind auch überhaupt nicht peinlich, sie sind kein Ausrutscher, sondern alltäglich. Man muss sie transparent machen. Das löst sie mitunter, aber nicht jeden Zielkonflikt

kann man lösen. Dann muss man ihn aushalten. Auch das will geübt und gut gemacht sein. Davon profitiert jeder Arbeitsvorgang, ob im Aufsichtsrat oder in der Teambesprechung. Zielkonflikte sind Humus für Erfolg. In ihnen zu navigieren, muss aber gekonnt sein.

2. Erfolgsfaktor Anfänge.

Anfänge sind gut. Der Mut zum Experiment zählt. Kleine Schritte zählen. Fehler sind gut, wenn man sie nicht wiederholt.

3. Erfolgsfaktor Regulation.

Die Regeln für Berichterstattung und unternehmerische Rechnungslegung (Taxonomie) kommen. Und noch mehr werden kommen. Irgendwann wird Nachhaltigkeit auch zur kommunalen Pflichtaufgabe werden. Die Beschaffungspraxis wird sich ändern. Nachhaltigkeit wird in das öffentliche Zuwendungsrecht eingehen. Externe Effekte werden zunehmend in die Rechnungslegung internalisiert. Eine Grüne Infrastruktur wird die Biodiversität sichern.

Entweder wird man reguliert oder man gestaltet mit und beeinflusst die neuen Norm durch authentisches, eigenes Vorgehen. Die Chancen hierzu sind größer als die Risiken – ich gebe zu, die offenen Fragen sind aber auch groß.

4. Erfolgsfaktor Dialog.

Mit Stakeholdern zu sprechen und sie auf die eine oder andere Art zu beteiligen, ist ein Erfolgsfaktor, wenn man ein gutes Maß an einem kritischen Blick bewahrt. Nicht jeder Stakeholder-Wunsch ist in sich gut. Wir werden die Nachfrage der Menschen nach Wohnraum nie erfüllen können, wenn sie mit dem Anspruch auf immer mehr Wohnfläche pro Kopf verbunden bleibt, mit dem Trend zur

Zweit-, Dritt- und Viertwohnung. Soziale Nachhaltigkeit und extraktivistischer Konsum passen nicht zusammen. Das Wort Suffizienz mag nicht jedem gefallen, aber es wird nicht ohne gehen. Im „Wie“ liegt der potentielle Erfolg.

5. Erfolgsfaktor Kompetenzen, Fähigkeit.

Die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen sind der wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmen für die Transformation. Die Inner Development Goals sind ihr Pendant auf der Seite der persönlichen Haltungen und der Personalentwicklung. Es geht um Kompetenzen und Einstellungen, die uns eine nachhaltigere Gesellschaft schaffen lassen. Sie betonen die soziale Stabilität des Einzelnen, der Gruppe, im Unternehmen und der Gesellschaft.

6. Erfolgsfaktor Verantwortung.

Eigentum ist immer in Verantwortung. Selbstverantwortung zu übernehmen, ist Teil des Versprechens von Freiheit und Hoffnung. Dazu muss man es wagen, eingeübte Rollen auch einmal „in Verantwortung“ zu verlassen und off-script tätig zu werden. Die Führung und Struktur von Organisationen müssen diesen Erfolgsfaktor ermöglichen.

7. Erfolgsfaktor Differenzierung.

Es wird nicht zu viel, sondern zu wenig über Nachhaltigkeit geredet. Oft höre ich die Klage „Nachhaltigkeit ist ja ein ubiquitärer Begriff geworden“. Diese Klage überzeugt mich nicht. Im Gegenteil, die öffentliche Wiederholung signalisiert doch den hohen Wert, der mit dem Begriff mittlerweile verbunden wird. Unternehmen nutzen Nachhaltigkeit heute zur Differenzierung. Das bleibt m.E. auf absehbare Zeit so. Selbst wenn alle der Nachhaltigkeit verpflichtet sind, und

Nachhaltigkeit normal (zur Commodity) wird, werden nicht alle dasselbe machen.

Es ist ein Indikator für den Erfolg der Nachhaltigkeit, dass jetzt viel mehr mitmachen wollen als je zuvor. Nur eben: Manchen fehlt es an Kompetenz, andere fahren auf dem Trittbrett. Bullshit Bingo ist die Folge. Wo die Ansage eines Unternehmens größer ist als sein Nachhaltigkeitsprofil wird es schnell zum stranded asset. Ich meine, das spricht sich jetzt auch herum. Grünfärberei ist unfair und nicht legitim. Wir alle leiden darunter. Greenwashing ist verführerisch, es geht zu einfach, es fehlen anspruchsvolle Maßstäbe. Ich sehe aber auch: Eine Verführung ist es auch, alles in den Topf Greenwashing zu werfen. Sackgassen sind beides.

Politisch gesehen: Je gefährlicher die Lage - Trockenheit, Hitze, Wassermangel, Artenschwund - desto höher werden die moralischen Feldherrenhügel und desto wirklichkeitsfremder wird die Unterscheidung von gut und böse. Das ist verständlich, aber langfristig liegt darin kein Erfolg. Mehr Erfolg haben Aufklärung und Kooperationen.

8. Erfolgsfaktor Ehrlichkeit.

Keine Angst vor Klimaneutralität und Kompensation! Das ist ein Erfolgsfaktor. Denn in der deutschen Wirtschaft, einschließlich der Immobilienwirtschaft, werden wir noch für einige Zeit Rest-Mengen von Treibhausgasen haben, die auch nach Ergreifen aller nötigen und möglichen Vermeidungsmaßnahmen übrig bleiben. Schöner wäre eine sofortige komplette Dekarbonisierung, aber nach Lage der Dinge ist diese in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht möglich.

Um diese residualen THG-Mengen zu ermitteln, braucht es ehrliche und transparente Bilanzen von physischer Tonnage und ihrer Bedeutung für die Refinanzierung und Wertstellung des Unternehmens. Wer keine Klimabilanz hat, tut sich mit allem

schwer, auch mit der Kompensation. Ein „net-zero“ erfordert den globalen Leistungsaustausch. Das Gerede von der Kompensation als Ablasshandel führt nicht weiter. Der Markt muss sich qualitativ und quantitativ verbessern.

ooo

Zum Abschluss:

Erfolgsfaktoren haben keinen perfekten Zeitpunkt.

Wenn viel Geld verdient wird, heißt es: Geldkühe schlachtet man nicht. Wenn Flaute ist, heißt es: Bloss keine Experimente. Ich meine, unternehmerischer Erfolg fängt in Krisen erst richtig an. In Krisen bewährt sich auch die Verantwortung für das Gemeinwohl und das, was man zur Nachhaltigkeit tut.

Die Zeiten sind also günstig.

Und ein allerletzter Merksatz: Wer mit gleichbleibenden Ansätzen zu lange zu viel Geld verdient, der hat ein ernstes Problem mit den aufgezeigten Erfolgsfaktoren.