

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# Change Fake

## Wandel als leeres Versprechen

### **Alles nur Show?**

Wie Berater zum Fake Change beitragen

### **Täuschend echt**

Manipulatoren rechtzeitig erkennen

### **Wahrhaftiger Wandel**

Erfolgsfaktoren für den echten Change

### **Lügendetektor**

Mit Shadowing den Blick auf die Hinterbühne wagen

### **Aus eigener Kraft**

Shopfloor Management bei thyssenkrupp Steel



1  
—  
21

# 50 Shades of Green

– oder warum Fakten verhandelbar bleiben müssen

Heiner Schanz

*In den vergangenen Jahren ist Nachhaltigkeit für viele Organisationen zu einem wichtigen Transformationsziel geworden. Für andere nicht. Doch was ist unter einer «grünen» Organisation eigentlich zu verstehen? Lässt sich das objektivieren? Bei genauerer Betrachtung rückt vielmehr die jeweilige «Theorie der Nachhaltigkeit» hinter den Strategien und Geschäftsmodellen der Unternehmen und Organisationen in den Vordergrund.*

Es lassen sich zwei Arten von Organisationen und Unternehmen beobachten: diejenigen, die die Themen Nachhaltigkeit und Umwelt prominent nach außen vertreten, zum Beispiel indem sie regelmäßig Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen, sich als umweltfreundlich zertifizieren lassen oder offensiv mit ihrer Nachhaltigkeitsphilosophie werben. Und diejenigen, für die das scheinbar keine Themen sind. Die erste Gruppe ist zahlenmäßig in den letzten Jahren stark gewachsen, insbesondere durch regulative Vorgaben wie z. B. die Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und/oder den tatsächlichen bzw. gefühlten Druck von «Stakeholdern» und in jüngerer Zeit auch zunehmend von «Shareholdern». Die zweite Gruppe dürfte aber nach wie vor die mit weitem Abstand größere sein; insbesondere für viele KMUs spielen Fragen von Nachhaltigkeit und Umwelt offenbar noch immer keine Rolle. Aber: Sind diese Unternehmen und Organisationen deshalb «unnachhaltig»? Was ist überhaupt das Gegenteil einer nachhaltigen Organisation bzw. eines nachhaltigen Unternehmens?

Vorneweg: Nachhaltigkeit ist keine wahrheitsfähige Beschreibung eines Zustands oder einer Situation, sondern eine rein normative Aussage. Normative Aussagen stellen fest, was sein soll oder wie man etwas findet, es kann aber nicht anhand eines Wahrheitskriteriums geprüft werden, ob sie wahr sind oder nicht (siehe Abbildung 1).

Nachhaltigkeit ist entsprechend keine Kategorie, die sich wissenschaftlich exakt ableiten lässt, so wenig, wie die Medizin objektiv definieren kann, was Gesundheit ist. In Abhängigkeit

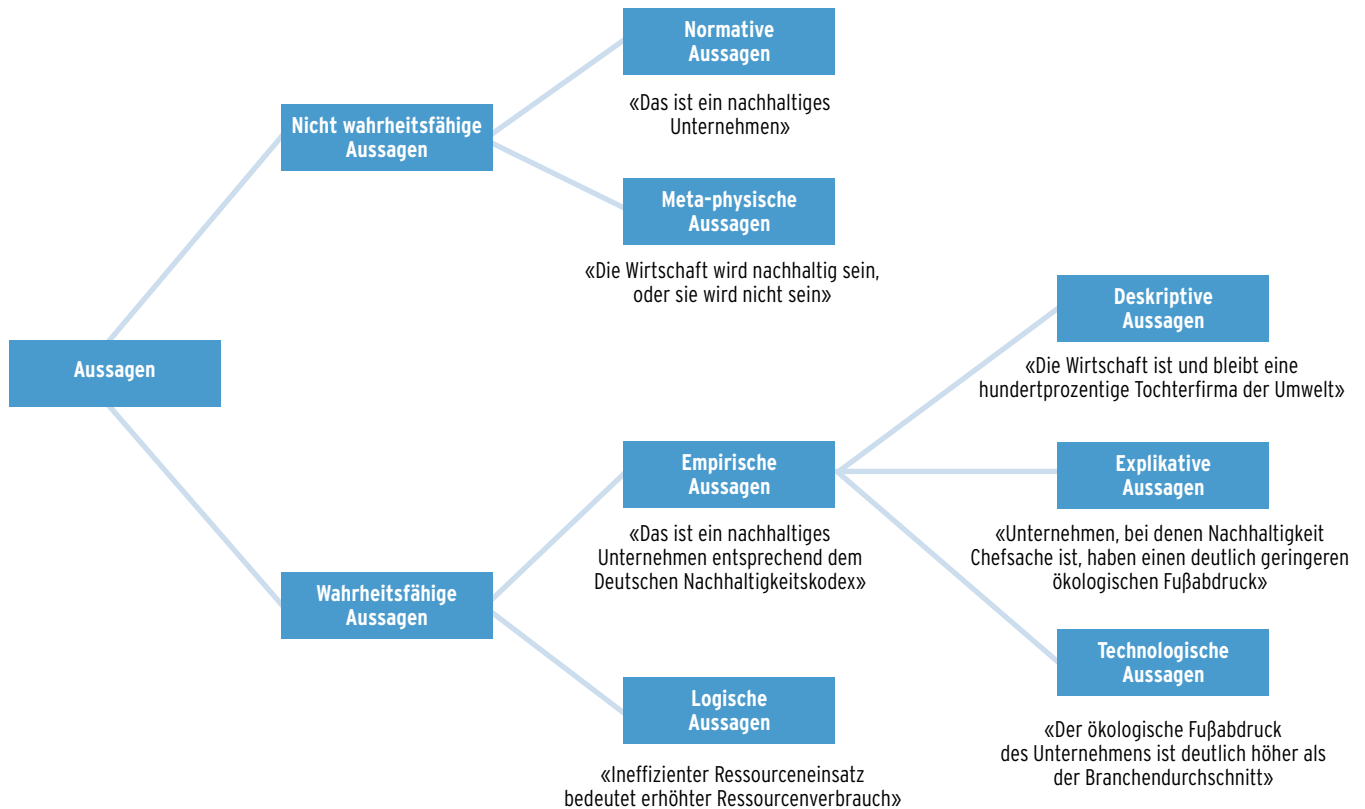
von den zugrundeliegenden subjektiven Wertvorstellungen, Interessen, Überzeugungen und Sichtweisen ergibt sich eine große Vielzahl von Nachhaltigkeitsverständnissen. Insofern gibt es nicht das «grüne» Unternehmen, sondern nur eine schier unendliche Vielzahl von Grüntönen, mit denen Unternehmen und Organisationen beschrieben werden können. Was «nachhaltig» ist, ist zunächst eine Frage des subjektiven Glaubens. Die unterschiedlichsten Verhaltensweisen können (und werden) daher als «nachhaltig» bezeichnet. Viele werten den Begriff «Nachhaltigkeit» aufgrund seiner inflationären und scheinbar beliebigen Verwendung als Unwort ab und reduzieren ihn auf die Funktion eines rhetorischen Zuckergusses in der öffentlichen Kommunikation von Organisationen und Unternehmen. Der Vorwurf des grünen «window dressing» steht im Raum – ist er berechtigt?

**«Es gibt eine schier unendliche Vielzahl von Grüntönen, mit denen Unternehmen und Organisationen beschrieben werden können.»**

Dabei muss «Nachhaltigkeit» keinesfalls beliebig sein: Normative Aussagen lassen sich stark vereinfacht «objektivieren», indem man die Folgen der damit zusammenhängenden Ziele und Mittel diskutiert und dadurch der empirischen Überprüfung zugänglich macht. Man muss sich «nur» die Mühe machen, zu objektivierten, das heißt in breiteren gesellschaftli-

Abbildung 1

**Nachhaltigkeit und Wahrheitsfähigkeit** (angelehnt an Kornmeier 2007, S. 46, ergänzt um Pressezitate)



chen und politischen Kreisen konsentierten, Nachhaltigkeitsverständnissen zu kommen. Die große Vielzahl an Kriterien- und Indikatoren-Systemen, die in den letzten Jahren entwickelt wurden, wie beispielsweise die Zertifizierungen nach dem Deutschen Nachhaltigkeits-Kodex (DNK), dem europäischen System für Umweltmanagement EMAS und dem ISO-14001 Standard, sowie die Berichtstandards der Global Reporting Initiative (GRI), aber auch der Environmental Performance Index, mit dem die Universität jährlich die «Nachhaltigkeit» ganzer Länder miteinander vergleicht, basieren alle auf diesen Prinzipien (Pintér, Hardi, Martinuzzi, & Hall 2012): Abgeleitet aus einer normativen Vision des So-sein-Sollens («guiding vision») werden basierend auf einer Vorstellung der wichtigsten Elemente und ihrer Zusammenhänge des betrachteten Systems («essentiell considerations») objektiv prüfbare Heuristiken und dazugehörige Indikatoren-Systeme («Framework and Indicators») abgeleitet. Dem Vorwurf des «Green washing» in seinen verschiedenen Spielarten (siehe Abbildung 2) kann insofern begegnet werden, als sich Unternehmen und Organisationen der öffentlichen Überprüfung anhand von nachvollziehbaren und transparenten Kriterien- und Indikatoren-Katalogen stellen.

Das Dilemma bleibt allerdings das gleiche: Systeme zur Nachhaltigkeitsbewertung von Organisationen und Unternehmen sind wegen ihrer normativen Ausgangsvisionen und -annahmen nicht «richtig» oder «falsch», sie sind lediglich mehr oder weniger «geeignet» zur Schaffung von Glaubwürdigkeits- und Verständigungspotenzialen mit den als relevant empfundenen Stakeholder- oder Shareholdergruppen.

Auch der Rückbezug auf wahrhaftige, wissenschaftliche Erkenntnisse als unumstößliches Argument für die «Geeignetheit» eines bestimmten Nachhaltigkeitsverständnisses und dem daraus abgeleiteten Kriterien- und Indikatorensystem, greift zwangsläufig zu kurz. Die Forderung, «unite behind the science», wie sie im Rahmen der Klimadebatte an Prominenz gewonnen hat, hilft zwar unzweifelhaft, Momentum in politischen Prozessen zu schaffen bzw. deren Qualität zu sichern durch das Entlarven von «alternativen Fakten». Falsch verstanden befördert sie jedoch sogar die Gefahr von naturalistischen Fehlschlüssen. Ein solcher liegt immer dann vor, wenn ein normativer Schlusssatz ausschließlich aus deskriptiven Prämissen abgeleitet wird, d. h. unmittelbar aus empirischen, d. h. wahrheitsfähigen wissenschaftlichen So-Sein- auf normative, nicht wahrheitsfähige, So sein-Sollen-Aussagen geschlossen

wird, ohne die normative Oberprämisse, d. h. die Beurteilung der «Geeignetheit» zu thematisieren.

Keine Wissenschaft kann das mühevoll politische Ringen um Konsens in den Oberprämissen, d. h. um die «Geeignetheit» eines bestimmten Nachhaltigkeitsverständnisses und damit eines bestimmten Kriterien- und Indikatorensystems, ersetzen. Die eigentliche Währung von Zertifizierungs- und Berichtssystemen ist ihre Glaubwürdigkeit. Noch wichtiger als die Kriterien und Indikatoren sind deshalb Fragen der Transparenz, der effektiven Kommunikation und einer breiten Beteiligung von Interessensgruppen bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsbewertungssystemen. Das zeigen nicht zuletzt das Wachstum der Dienstleistungsmärkte für «Sustainability Assessments» und für «Sustainability Assurances» oder die Mehrfachzertifizierung anhand konkurrierender Nachhaltigkeitsbewertungssysteme. Dem Vorwurf des «Green washing» kann begegnet werden – gänzlich ausgeräumt wird er aufgrund der gleichzeitigen und ahistorischen Vielfalt normativer Oberprämissen in Gesellschaft und Gemeinschaften aber nie.

Dabei geben Nachhaltigkeitsberichte streng genommen immer nur Auskunft über den Grad der «Nichtnachhaltigkeit» in Bezug zu nachhaltigkeitsrelevanten Indikatoren, wie z. B. dem Ausstoß an Schadstoffen oder dem Wasser- und Flächenverbrauch (vgl. z. B. Milne & Gray 2013). In der Forschung und Wissenschaft setzt sich deshalb zunehmend die Einsicht durch, dass sich die Frage der Nachhaltigkeit von Organisationen und Unternehmen nicht an Kriterien und Indikatoren festmachen lässt, sondern an den Geschäftsmodellen (z. B. Schaltegger et. al. 2012) und den ihnen zugrundeliegenden «strategischen mindsets», d. h. der genetischen «DNA» von Organisationen. Idealtypisch lassen sich drei Denkweisen zur Verknüpfung von Strategie und Nachhaltigkeit, und den ihnen zugrundeliegenden «strategizing mindsets» unterscheiden (siehe Abbildung 3).

In einem Beitrag für die Harvard Business Review hat der amerikanische Professor für strategische Unternehmensführung Todd Zenger vor einiger Zeit unter der Überschrift «What is the theory of your firm?» herausgearbeitet, wie der dauerhafte Erfolg von Unternehmen nicht vom Vorhandensein strategischer Wettbewerbsvorteile an sich abhängt, sondern von einer überzeugenden und umfassenden Theorie hinter den Strategien und Geschäftsmodellen, wie das Unternehmen Werte für die Kunden und die Gesellschaft schafft (Zenger 2013).

Und hier sind die verantwortlichen Personen gefordert: Die «DNA» oder die «strategizing mindset» von Organisationen und Unternehmen wird maßgeblich durch die Führungskräfte, die Eigentümer und Unternehmer geprägt. Angesichts der großen politischen Herausforderungen des Klimawandels, des Artenverlusts und der anhaltenden Umweltzerstörung und ihrer inzwischen umfassenden Rezeption in einer breiten Öffentlichkeit wird deutlich, dass sich die Frage der Charakteri-

Abbildung 2

### Taxonomie des Greenwashing (angelehnt an Siano et al. 2017, S. 28)

Greenwashing-Typen	Symptomatik
«Verzerrung»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auseinanderklaffen von Strukturen und Handlungen</li> <li>• Auseinanderklaffen von Zielen und Mitteln</li> <li>• Symbolisches Management:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inhaltsleere „grüne“ Ansprüche und Richtlinien</li> <li>– Bewusste Falschdarstellungen / Lügen</li> </ul> </li> <li>• Symbolische Partnerschaften:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Unterstützung durch ko-optierte NGOs</li> <li>– Ineffektive öffentliche Teilnehmungsformate</li> </ul> </li> </ul>
«Ablenkung»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selektive und ungenaue Auskünfte:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Unlogische bzw. irreführende Vergleiche</li> <li>– Bewusste Unbestimmtheit</li> <li>– Bewusste Irrelevanz</li> </ul> </li> <li>• Halo-Effekte (kognitive Verzerrungen)</li> <li>• Irreführungen               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Narrative und Diskursbezüge</li> <li>– Metaphorik und Symbolik</li> </ul> </li> <li>• Falsifikate               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dubiose Zertifizierungen und Labels</li> <li>– Selbst-kreierte Öko-Labels</li> </ul> </li> <li>• Unbestimmte Auskünfte:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Implizierte Superiorität</li> <li>– Bewusste Auslassung von Quellen und Belegen</li> </ul> </li> </ul>
«Manipulation»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrügerische Manipulation von Messungen und Daten</li> <li>• Manipulation der kommunikativen Konstitution einer Organisation in betrügerischer Absicht (siehe Volkswagen-Skandal)</li> </ul>

sierung von Organisationen und Unternehmen als «nachhaltig» zukünftig immer weniger an den Selbstdarstellungen, Nachhaltigkeitsberichten und Zertifizierungen festmachen lässt.

### «Die Frage der Nachhaltigkeit von Organisationen lässt sich nicht an Kriterien und Indikatoren festmachen, sondern an den Geschäftsmodellen und den strategischen mindsets.»

In den Vordergrund rückt daher die jeweilige «Theorie der Nachhaltigkeit» hinter den Strategien und Geschäftsmodellen der Unternehmen und Organisationen. Die Einhaltung von Nachhaltigkeitsvorschriften («compliance») oder die technologische Realisierung von Ressourcen- und Energieeffizienzpotenzialen («Business cases for sustainability») allein reichen nicht mehr aus. Immer wichtiger werden die Darstellung der Beiträge des Unternehmens oder der Organisation zu tatsächlichen Systeminnovationen für Nachhaltigkeit und Umwelt. Die Erfolge von als «Nachhaltigkeitspioniere» wahrgenommen

Abbildung 3

### Typologie und Fortschritt von Denkweisen zur Verknüpfung von Strategie und Nachhaltigkeit

(verändert in Anlehnung an Wunder 2019, S. 14 und Miller & Serafeim 2014)

«Strategizing mindset»	Vorherrschende Strategieorientierung	Leistungsversprechen	Mehrwert	Motivation für Nachhaltigkeitsorientierung
«Compliance»	Markt-/Ressourcenbasiert	Profitabilität Kundenwert	Wettbewerbsvorteil	«Machen, was Kunden, Aktionäre und relevante andere Stakeholder wünschen»
«Efficiency»	Business Case of Sustainability	Triple bottom line	Ressourcenschonung	«Geschäftsmodelle nachhaltig machen, wenn es sich rechnet»
«Innovation»	Systemischer Ansatz	positive Auswirkungen auf (Umwelt-)Systeme	Erhalt der Funktionalität und Resilienz vom (Umwelt-) Systemen.	«Nachhaltige Geschäftsmodelle wirtschaftlich machen, damit es sich rechnet»

Unternehmen wie Patagonia, Vaude und Werner&Merz (besser bekannt über die Marke Frosch) oder auch Großunternehmen wie Unilever sind illustrativ. Das aber wiederum setzt voraus, sich nicht auf empirische Fakten zurückzuziehen, sondern sich aktiv mit den prinzipiell veränderlichen Grundannahmen und Umständen ihrer Entstehung auseinanderzusetzen und die darauf basierende Theorie der Nachhaltigkeit – d. h. die positiven Auswirkungen auf die (Umwelt-)Systeme sowie den Umgang mit Trade-Offs und paradoxen Effekten – darzulegen und zur Kritik zu stellen. Wahrhaftigkeit und Fortschritt durch den Wettstreit von Theorien sind die ureigenen Motive der Wissenschaft. So gesehen macht die Forderung, «unite behind the science» doch Sinn für «wahrhaftiges» Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen und Organisationen – jenseits von «window dressing» und «green washing».



Foto: Thomas Kunz

### Prof. Dr. Heiner Schanz

Inhaber der Professur für Environmental Governance am Institut für Umweltsozialwissenschaften und Geographie und Dekan der Fakultät für Umwelt und Natürliche Ressourcen an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

**Kontakt:**  
heiner.schanz@envgov.uni-freiburg.de

## Literatur

- **Kornmeier, M. (2007).** Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten – Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. Physica.
- **Miller, K. P. & Serafeim, G. (2014).** Chief Sustainability Officers: Who Are They and What Do They Do? Leading Sustainable Change (pp. Chapter 8). Oxford University Press.
- **Milne, M. & Gray, R. (2013).** W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), S. 13–29.
- **Pintér, L., Hardi, P., Martinuzzi, A. & Hall, J. (2012).** Bellagio STAMP: Principles for sustainability assessment and measurement. *Ecological Indicators*, 17, S. 20–28.
- **Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. & Hansen, E. G. (2012).** Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), S. 95–119.
- **Siano, A., Vollero, A., Conte, F. & Amabile, S. (2017).** «More than words»: Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal. *Journal of Business Research*, 71, S. 27–37.
- **Wunder, T. (2019).** Mindsets for Linking Strategy and Sustainability: Planetary Boundaries, Social Foundations, and Sustainable Strategizing. In T. Wunder (Ed.), *Rethinking Strategic Management: Sustainable Strategizing for Positive Impact* (S. 1–40). Springer International Publishing.
- **Zenger, T. (2013).** What Is the Theory of Your Firm? *Harvard Business Review*, 91(6), S. 72–78.