

Radikal umdenken: The Power of Zero

John Elkington gilt als eine führende Stimme im Bereich der sozialen und umweltbezogenen Verantwortung von Unternehmen. 1987 gründete er die Nachhaltigkeitsberatung Sustainability und in den 1990er-Jahren entwickelte er den Begriff der Triple-Bottom-Line. Sein Unternehmen Volans sucht und fördert innovative Entwürfe, die unsere Wirtschaft verändern können. Eine Reihe solcher Entwürfe zeigt Elkington in seinem neuen Buch „The Zeronauts“. Er sieht Zero als neues Paradigma, das die Agenda der Nachhaltigkeit fokussieren und ihre Wirksamkeit erhöhen kann. MIT IHM SPRACH TORSTEN SEWING.



► **CSR MAGAZIN:** Herr Elkington, 2010 interviewte die Unternehmensberatung Accenture für die Studie „A New Era of Sustainability“ 766 CEO von Mitgliedsunternehmen des Global Compact. 81 Prozent der befragten Manager sahen Nachhaltigkeitsthemen voll integriert in Strategie und operatives Geschäft. Wie bewerten Sie dieses Ergebnis?

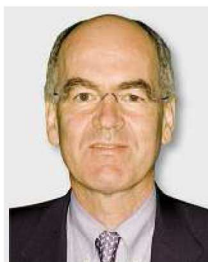
John Elkington: Zunächst einmal brachte die Studie zwei sehr erfreuliche Statistiken: 93 Prozent der CEO bewerteten Nachhaltigkeitsthemen als wichtigen Aspekt ihrer Arbeit und beinahe ebenso viele – 88 Prozent der Topmanager – sahen die Notwendigkeit, Nachhaltigkeitskriterien in ihre Lieferketten zu integrieren. Dennoch, die von Ihnen erwähn-

te Aussage hat mich erheblich verunsichert. Ich habe mich gefragt, ob diese Manager eigentlich die Nachhaltigkeitsagenda verstanden haben. Sie gehen nach Davos und zu anderen Konferenzen, auf denen alle über Nachhaltigkeit reden und wo offensichtlich ein zunehmender Gruppenzwang entsteht. Und sie empfinden es als abträglich zu sagen, dass ihre Unternehmen Nachhaltigkeit nicht integriert haben – vor allem, wenn dies öffentlich wird. Dieses Verhalten weist darauf hin, dass viele CEO immer noch nicht begriffen haben, wie umwälzend der Wandel ist, für den der Begriff der Nachhaltigkeit steht.

Vor 25 Jahren war das Ziel unserer Arbeit, die Nachhaltigkeitsagenda zu etablieren, indem wir sie in die Umgangssprache und tägliche Arbeitspraxis von Unternehmen einführten. Das ist zwar teilweise gelungen – aber eben auch zum Preis einer Verwässerung.

Dennoch, die Dinge ändern sich: Vor einigen Wochen saß ich neben Peter Bakker, ehemals CEO von TNT und heute Präsident des World Business Council of Sustainable Development. Und er sagte mir, dass das WBCSD zwar gute Arbeit geleistet habe, dass die Lage aber jetzt doch etwas zu komfortabel sei, und dass er einiges „durchschütteln“ wolle.

Zur Person



John Elkington:

*23.06.1949, lebt als Berater, Kolumnist und Blogger in London. Die Business Week nannte ihn einen „Dekan der Corporate-Responsibility-Bewegung über drei Jahrzehnte“.



► **Durchschütteln – oder mehr? In „The Zeronauts“ schreiben Sie, dass es bei Nachhaltigkeit um einen Neustart der Wirtschaft geht. Was meinen Sie damit?**

Was wir derzeit erleben, ist mehr als eine Rezession – es sind die ersten Schritte einer grundsätzlichen Neuausrichtung. Die Nachhaltigkeitsbewegung kann von dieser Erschütterung profitieren, wenn ihr eine Periode aus Annäherung und Konsolidierung folgt. Was wir heute haben, sind viele Gurus, Spezialisten und Experten, jeder mit einer eigenen Sprache – und da nehme ich mich nicht aus. Ein Grund dafür ist, dass Sprache neue Werkzeuge anbietet, aber ein anderer ist es für manche Menschen auch, dass mit Sprache ein Claim im Wettbewerb abgesteckt werden kann.

Biomimikry, lean thinking, cradle-to-cradle, environmental profit and loss, clean technology und so weiter: Ich denke, dass wir konsolidieren sollten, was wir tun – mit dem Ziel, umfassende Vorschläge für Unternehmen, Investoren und Regierungen zu erarbeiten.

► **Der Anspruch von Zero – also das Ziel einer Reduzierung auf „Null“ – gehört seit Langem zur Nachhaltigkeitsdebatte: Nullemissionen oder Nullabfall sind hehre Ziele. Für Sie gibt es da noch mehr?**

Viele Menschen in Unternehmen und CSR-Abteilungen sind zufrieden mit einer Veränderung in kleinen Schritten – jährlichen Verbesserungen von wenigen Prozent. Dem gegenüber glaube ich, dass die Auseinandersetzung mit Zero so sein kann wie ein Koan im Zen-Buddhismus: Ein Koan ist eine Aussage, in der eine Erkenntnis steckt, die einen treffen kann wie ein Schlag auf den Hinterkopf, unmittelbar und unvermutet. Ein Schlag, der den gesamten Wahrnehmungsrahmen verschiebt. Sobald Sie anfangen, sich mit Zero zu befassen, können Sie nicht weiterhin in kleinen Schritten denken. Damit kann Zero helfen, Ihr Denken radikal zu verändern.

Als ich die Idee hatte, über Zero zu schreiben, hielt ich es zunächst für zu abseitig, für zu weit weg von der Unternehmenswirklichkeit. Aber dann sah ich erste Signale: In London, Ende vergangenen Jahres, forderte plötzlich eine Kampagne in meinem Stadtteil auf Flaggen, „Null Abfall für die Müll-

kippe“. Und mehr und mehr Unternehmen deklarieren extrem ambitionierte Ziele wie „Null Abfall“ oder „Null Umweltverschmutzung“.

Als Greenpeace ihre „Detox“-Kampagne gegen Sportartikelhersteller und deren Lieferketten in China in Stellung brachte, arbeiteten wir mit den großen Markenunternehmen, um eine geschlossene Antwort der Industrie zu formulieren. Wir unterstützten die Unternehmen bei einem Race to Zero mit dem Ziel, die Lieferketten bis 2020 schadstofffrei zu machen. Es ist nicht selbstverständlich, dass Adidas, Puma, Nike und andere gemeinsam auf dieses technisch extrem anspruchsvolle Ziel hinarbeiten, obwohl sie im Wettbewerb stehen.

► **Und was sind Zeronauten?**

Zeronauten stehen in einer langen Tradition, angefangen bei den mythischen Argonauten bis zu Astronauten und Kosmonauten. Sie haben meist Ziele im Blick, die heute unerreichbar erscheinen. „Das Unmögliche dauert ein bisschen länger“ – ein geflügeltes Wort der Ingenieure der US-Armee im Zweiten Weltkrieg trifft das gut. Eine solche Aussage ist ein Zeichen für die außergewöhnliche Vorstellungskraft, für den Willen und Einsatz, den man für epochale Veränderungen braucht.

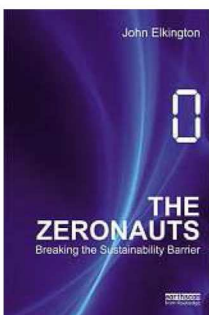
Ein gutes Beispiel für ein solches Denken liefert die X-Prize-Foundation mit ihren Wettbewerben. Google hat hier ein Preisgeld von \$30 Millionen gestiftet, mit dem die Privatwirtschaft aufgefordert wird, Mondroboter zu entwickeln. In einem anderen Wettbewerb ging es kürzlich um ein Rennen

„Menschen sind Unternehmer aus sich selbst heraus, oder sie sind es nicht.“

zwischen einer Vielzahl ganz unterschiedlicher Autos, die aber alle mit dem Anspruch auf Nachhaltigkeit gestaltet sein sollten. Das ist ziemlich

genau der Geist, den ich mit The Zeronauts beschwören und unterstützen möchte.

► **Aber wie bekommen Sie zum Beispiel den CSR-Manager eines DAX30-Unternehmens dazu, die Notwendigkeit dieses Wandels und dann auch die damit verbundenen Chancen zu erkennen? Das ist doch der Ort, an dem der Wandel im Unternehmen integriert werden müsste? Wird der CSR-Manager zum Zeronaut?** Vergleichen Sie Ihre Frage mit einer, die direkt damit verbunden ist: Können Sie jeden Menschen zu einem Unternehmer machen? Ich glaube nicht, dass das geht – obwohl Sie die meisten Menschen unternehmerischer machen können. Menschen



Das Buch zum Thema:
The Zeronauts – Breaking the Sustainability Barrier

sind Unternehmer aus sich selbst heraus, oder sie sind es nicht. Analog hierzu können Sie auch nicht annehmen, dass jeder ein erfolgreicher Zeronaut sein kann. Aber CSR-Manager können führende Zeronauten erkennen und mit ihnen arbeiten – und es ist das Arbeitsfeld von Volans, diese Beziehungen zwischen Unternehmern und dem mainstream business herzustellen.

Früher haben CSR-Manager den Dialog mit NGOs, Investoren und Politikern gesucht. Diese Menschen werden selbstverständlich auch weiterhin in das Stakeholder-Management eingebunden werden, aber sie sollten auch mit den Treibern von Veränderungsprozessen zusammengebracht werden.

In Deutschland arbeiten wir seit einigen Jahren für die Allianz, indem wir deren Nachwuchsführungskräfte mit führenden Sozialunternehmern aus unterschiedlichen Ländern der Erde zusammenbringen. Dafür gibt es zwei Gründe: Zum einen zeigen wir Wege auf, wie die Allianz diese Unternehmen unterstützen kann, zum Beispiel durch Kenntnisse im Bereich des Finanzwesens.

Zum anderen lernen Allianz-Manager, wie sie in künftigen Märkten erfolgreich sein können.

CSR-Manager sind gut beraten, wenn sie parallel zu ihrer bisherigen Arbeit die neue Agenda der Zeronauten aufgreifen und gestalten, Türen öffnen und Menschen miteinander verbinden, die sonst in Paralleluniversen existieren. Und ich bin der Auffassung, dass wir derzeit eine immens aufregende Zeit erleben, was die Chancen von „Zero Impact Growth“ betrifft – und das beinhaltet die Zusammenarbeit mit Menschen, die diese Agenda in Bereichen wie Energie, Abfall, Schadstoffe, Pandemien und Armut anpacken.

► Vielen Dank für das Gespräch! □



Torsten Sewing
► arbeitet als Berater und Journalist. Er lebt in Berlin.

torsten.sewing@csr-magazin.net



Weitere Einzelheiten und die Liste der 50 Zeronauten:

<http://www.zeronauts.com>

Weblink zur X-Prize Foundation:

<http://www.xprize.org>

Kommunizieren Sie mit den Profis!



Anzeigen

Brancheneinträge

Stellenanzeigen

**Crossmedial
Online & Print**

KONTAKT

h&g Editors GmbH
Gerhard Holzward

E-Mail: g.holzward@hg-editors.de

Tel.: +49 (0)89-97 89 99-298

Fax: +49 (0)89-97 89 99-271

www.csr-magazin.net