

KRONOS

I n f o b r i e f

Ein Service des KRONOS Team's

Ausgabe September 38/06

Sprechen und Hören mit Herz und Verstand Erfolgsfaktor Kommunikation

Austria Glas Recycling (AGR) – EMAS-Unternehmen seit 2001 – lud im Mai zum 3. Workshop im Glasrecyclingnetzwerk. Kernthema war wie schon 2004 (der KRONOS Infobrief 31 berichtete) und 2005 das AGR-Umweltmanagement, das sich mittlerweile zu einem Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt hat.

Impulse für kontinuierlichen Verbesserungsprozess

Die Veranstaltungs-Reihe ist wichtiger Impulslieferant für die stetige Verbesserung der (Umwelt-)Leistungen im Glaskreislauf. Eine derart komplexe Herausforderung bedarf des Know-Hows aller Beteiligten. Vertreter von Kommunen, privaten und öffentlichen Entsorgungsunternehmen, Transporteuren, Lagerbetrieben, Glaswerken, Behörden, Abfallberater und das gesamte AGR-Team bringen ihre Erfahrung ein.

Zahlreiche bisher gemeinsam realisierte Projekte zeugen von der ‚anregenden Wirkung‘ der Workshops. Einige Beispiele seien exemplarisch genannt:

- Maßnahmen zur Sicherung der Altglasqualität gemeinsam mit Lagerhaltern und Transporteuren entwickelt.
- Mit Entsorgern überein gekommen, umweltfreundliche LKW sowie ECO-Drive-Schulungen zu forcieren.
- Initiative Beschriftung der Glassammel-Fahrzeuge abgeschlossen: Kenntlich machen, dass getrennt gesammeltes Altglas (Weißglas, Buntglas) selbstverständlich getrennt bleibt.

Dialog, nicht Diskussion

Die diesjährige Veranstaltung war als World Cafe gestaltet: In Kaffeehausatmosphäre tauschten 25 Menschen ihre Erfahrungen mit Managementsystemen aus. Im Vordergrund stand der Dialog, der – wie Moderatorin Monika Himpelmann vom KRONOS-Team der Gruppe ans Herz legte – nicht mit der Diskussion zu verwechseln ist. Augenmerk galt dem Verstehen, nicht dem Überzeugen des Gegenübers.

Das Ziehen an einem Strang, das Selbstverständnis als Team und das gemeinsame Lösen von Problemen folgen wie von selbst.

Aus Gesprächen lernen

Möglichst viele Sichtweisen und Anregungen zu sammeln war das erklärte Ziel. Getreu der Einsicht, dass Sprechen, Lernen und Arbeiten eine untrennbare Einheit bilden, standen die Gespräche im Mittelpunkt. Die Aufmerksamkeit wurde auf neue Erkenntnisse gerichtet und darauf, Ideen zu verbinden.

Tischtücher als Schreibunterlage

Was von Kindesbeinen an als verboten galt, war in dieser Runde erlaubt, ja sogar erwünscht:

Die (papierenen) Tischtücher dienten als Merkzettel. Wichtige und interessante Gedanken, Erkenntnisse, Ideen sollten sofort notiert werden. Auf diese Weise entstanden dicht beschriebene Plakate mit einer Fülle an tiefgehenden Hinweisen und Handlungsanstößen.

KRONOS

I n f o b r i e f

Karl Valentin und Umweltmanagement

„Früher war auch die Zukunft viel besser,“ formulierte der deutsche Komiker pointiert und humorig. „Nicht, wenn Sie ein Managementsystem haben“, könnten wir entgegenhalten.

Was entscheidet nun über Erfolg und Mißerfolg von Managementsystemen? Als bedeutsamste Erfolgsfaktoren fasste die Gruppe zusammen:

- Bottom-up-Ansatz zur Integration und kontinuierlichen Verbesserung des Systems: Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter ist Experte für seinen spezifischen Aufgabenbereich.
- Oberste Leitung nimmt Rolle als Leitfigur wahr: Starke Vorbildwirkung der Geschäftsführung bringt mehr als tausend Vorschriften.
- ‚Zauberwort‘ Kommunikation: Regler Informationsfluss und offene Diskussionskultur schaffen die Voraussetzung für eine Identifikation mit den Unternehmenszielen und das gemeinsame Erreichen derselben.
- Vertrauen, Handschlagqualität: Stabile und dauerhafte Geschäftsbeziehungen sind Basis für zukunftsorientiertes und nachhaltiges Wirtschaften.

Das österreichische Recyclingsystem für Glasverpackungen zählt weltweit zu den erfolgreichsten. Dies für die Zukunft zu garantieren liegt in der Verantwortung der AGR. Eine zentrale Aufgabe ist es, die Balance der fallweise divergierenden Interessen verschiedener Anspruchs- und Partnergruppen zu finden. Der Veranstaltungs- und Workshop-Reihe fällt dabei eine bedeutsame Rolle zu.

Monika Piber-Maslo, Öffentlichkeitsarbeit AGR, www.agr.at

Rückblick auf die EMAS Konferenz 2006 – Hazel Henderson über Strategien der Nachhaltigkeit im 21. Jahrhundert

Gleich zum Start erreichte die Konferenz am 28.4.06 in der Hofburg einen ihrer Höhepunkte und das war dem Vortrag von Hazel Henderson zu verdanken. Trotz ihres hohen Alters vermittelte sie auf eine sehr erfrischende Art ihre Gedanken zur Nachhaltigkeit.

Hazel Henderson ist unabhängige Zukunftsforscherin, anerkannte Beraterin, Autorin und Herausgeberin zahlreicher Bücher über Nachhaltige Entwicklung. Sie ist international geschätzt für Ihre offene Kritik des überholten wirtschaftlichen Denkens und geht mit innovativen Konzepten an einige der drängendsten ökologischen und sozialen Herausforderungen unserer Zeit heran:

Sie prangert die kurzfristige Profitorientierung und das Kostensenkungs-Denken der Wirtschaft an. Die Kosten, die Betriebe bei sich selbst senken, erscheinen woanders und müssen in der Regel von der Allgemeinheit getragen werden (zum Beispiel Verunreinigung der Theiß durch die Goldminen in Rumänien). Die globalisierten Märkte sind auf das Wachstum des BIP pro Person ausgerichtet und wir alle sind mit deren wachsenden externen Kosten konfrontiert. Diese beinhalten die Kosten einer zunehmenden Armutsschere und sozialer Ausgeschlossenheit, aber auch den Fortfall lokaler Erwerbsquellen (z.B. Landwirtschaft) – genauso wie die Ausrottung von Arten und Störung der Ökosysteme.

Glück und das Bruttoinlandsprodukt

Es ist mehrfach erwiesen, dass Glücksempfinden und Zufriedenheit der Menschen auch in jenen Ländern ungefähr gleich bleiben, wo in den letzten Jahrzehnten das Bruttoinlandsprodukt auf das Mehrfache gestiegen ist. Was hingegen nicht stagniert sondern steigt, sind durch die Wirtschaft verursachte unerwünschte Umweltbelastungen und die soziale Ungleichheit.

KRONOS

I n f o b r i e f

Ein subjektives Wohlbefinden der Bevölkerung lässt sich also in den Industrieländern mit mehr (Wirtschafts-)Wachstum nicht erreichen, hingegen sehr wohl mit Nachhaltigkeit. Dieses Thema erforscht auch das deutsche Institut für ökologische Wirtschaftsforschung seit Jahren.

Um eine Alternative zu entwickeln hat Hazel Henderson schon vor Jahrzehnten begonnen, in einem neuen Modell die Struktur unseres Wirtschaftens zu beschreiben und betrachtet dieses in einem größerem Zusammenhang als üblich. Nach diesem Modell lässt sich die Wirtschaft wie eine Torte mit mehreren Schichten (siehe Graphik) darstellen.



Abbildung: Henderson Torte

Das wichtigste, sozusagen die Basis auf dem alles steht, ist der gesamte Bereich der Güter (Ressourcen), die die Natur zu bieten hat. Die nächste Schicht ist der Bereich der unbezahlten Arbeit, die ohne finanzielle Gegenleistung, meist in der Familie erbracht wird. Erst dann folgt in den beiden obersten Schichten die klassische Erwerbswirtschaft: einerseits der nicht profit-orientierte Bereich der öffentlichen Hand und NGOs, andererseits die ‚Privatwirtschaft‘. Ökonomen neigen dazu, die unteren zwei Schichten zu ignorieren. Wenn über die Nachhaltige Entwicklung und eine dieser entsprechende Wirtschaftsweise nachgedacht wird, muss aber die gesamte Torte berücksichtigt werden. Henderson setzt sich dafür ein, dass die unteren, schwer messbaren Bereiche gleichwertig berücksichtigt werden.

Übergang zum holistischen Weltbild

Dazu eignen sich die klassischen Wirtschaftstheorien, die mit Gleichgewichtsmodellen arbeiten, nicht. Diese gehen von rational wirtschaftenden Menschen aus, wo jede/r mit jeder/jedem im Wettbewerb steht und ihren/seinen Nutzen maximiert. Aufgrund dieser Sichtweise leben Verhaltensmuster und Organisationsstrukturen weiter, die die nachhaltige Entwicklung der Menschen gefährden. Ebenso wichtig sind aber – und in der neueren Forschung bereits berücksichtigt – wertorientierte Aspekte wie Kooperation, soziale Bindung, Gefühle, Vertrauen und so weiter, lauter nicht direkt messbare Tatbestände. Wie im ‚richtigen Leben‘ ist die soziale Realität eine unverzichtbare Dimension auch in der Modellbildung: Sinn, Ziele, Werte, Konflikte müssen in jeder Modellbildung beachtet werden. Nicht nur Güter werden verteilt sondern auch Wohlstand, Gesundheit, Information, Macht.

Menschen agieren oft scheinbar irrational, ihre Motive sind sehr komplex und nicht in einfachen Kausalzusammenhängen darstellbar. Unsere Welt entwickelt sich nichtlinear, durch sich dynamisch ändernde Prozesse im ökologischen System, mit zahlreichen Wechselwirkungen zwischen den Menschen und der sie umgebenden Natur. Zu dieser Einsicht ist jedoch ein Abschied vom mechanistischen Weltbild und ein Übergang zum holistischen notwendig. Die neuere Forschung (wie z.B. auch Hazel Henderson oder Joseph Stiglitz) arbeitet schon mit diesem Weltbild, hat aber bislang noch wenig Einfluss auf Entscheidungen der Wirtschaft und Politik. Widerlegte wissenschaftliche Theorien halten sich sehr lange in der Praxis und beeinflussen Entscheidungsträger in der Wirtschaft, wie in der Politik und damit auch den Großteil der Menschen.

KRONOS

I n f o b r i e f

Wie bei anderen Vordenkern, die sich seit Jahrzehnten für eine Idee engagieren, sind Hazel Hendersons Gedanken nicht neu, sie haben vielmehr seit mehr als 30 Jahren unveränderte Aktualität.

Alle heutigen Volkswirtschaften funktionieren als eine Mischung aus öffentlicher und privater Wirtschaft und sind das Ergebnis von menschengeschaffenen Regeln und Gesetzen, zweifelsohne eine großartige soziale Innovation. Dabei haben die von Ökonomen unterbewerteten Fähigkeiten der Menschen zur Kooperation, Vertrauen zu fassen, soziale Bindungen einzugehen oder sogar zu altruistischem Verhalten eine besondere Rolle gespielt. Ohne diese wären wissenschaftliche und technische Errungenschaften undenkbar. Vertrauen ermöglicht die gefahrlose Interaktion mit anderen einzelnen oder kollektiven AkteurInnen und senkt dadurch Investitionskosten bzw. steigert den Gewinn aufgrund von Kooperation.

Deregulierte Märkte und die Globalisierung sind auch nicht gottgegeben sondern das Ergebnis der Kooperation von Menschen. Diese haben jedoch eine Reihe unerwartete Folgen, die dringend gehandhabt werden müssen.

Regeln können verändert werden!

Unsere moderne Zivilisation, mit ihren wirklich großartigen Erfolgen, muss zur Nachhaltigkeit finden – um Katastrophen zu vermeiden. Das gilt ebenso für die sozialen Ressourcen wie für die ökologischen. Das Nord-Süd-Gefälle wird immer größer, die Klimaschutz-Ziele rücken in immer weitere Ferne dafür treten Naturkatastrophen immer häufiger auf, die Arbeitslosigkeit wird immer größer. Das meiste davon liegt nicht an weitgehend unveränderlichen Naturgesetzen, sondern basiert auf von Menschen getroffenen Annahmen und von Menschen geschaffenen Regeln. Das bedeutet aber, die Annahmen und Regeln können verändert werden! Die Vorsorge für das Morgen erfordert kulturelle Normen und soziale Verhaltensweisen, die den einsamen Augenblicks-Egoismus überwinden. Dazu braucht es starke Gefühle, Werte und persönliche Verantwortung, also Sozialkapital. Bloße Worthülsen haben zu wenig Gewicht.

Auch Hazel Henderson hat nicht ‚die‘ Lösung, versucht aber die alten Probleme und Fragen in einem neuen Kontext zu sehen und zu erreichen, dass die mächtigen Entscheidungsträger dies auch tun. Sie (und viele andere) ist überzeugt, dass der Wandel in Richtung einer friedlichen, nachhaltigen Gesellschaft möglich ist und arbeitet unermüdlich dafür.

Jede/r Einzelne von uns kann als Konsument oder als Mitglied einer Gemeinschaft etwas in diese Richtung bewegen. Wenn wir aufhören, uns über die Dinge zu beklagen, die wir nicht beeinflussen können, ist es überraschend zu erkennen, wie viel Handlungsspielraum es doch gibt.

Mit freundlichen Grüßen
Ihr KRONOS Team

Seite 4 von 4

Für den Inhalt verantwortlich: KRONOS Team - eine Kooperation von AUSTRIA RECYCLING und BRAINPOOL Unternehmensberatung

„AUSTRIA RECYCLING Verein zur Förderung
von Recycling und Umweltschutz in Österreich“
& Co. Consulting GmbH
Obere Donaustraße 71, A-1020 Wien

Tel.: +43/1/214 56 00-0
Fax: +43/1/214 56 16

BRAINPOOL Unternehmensberatung
Zorn & Schwab OEG
Neue Schanze 18, A-6900 Bregenz
Tel.: +43/664/420 3364

Währinger Str. 139, A-1180 Wien
Tel. + Fax: +43/1/480 19 46

Internet: www.kronos.at
E-Mail: team@kronos.at