

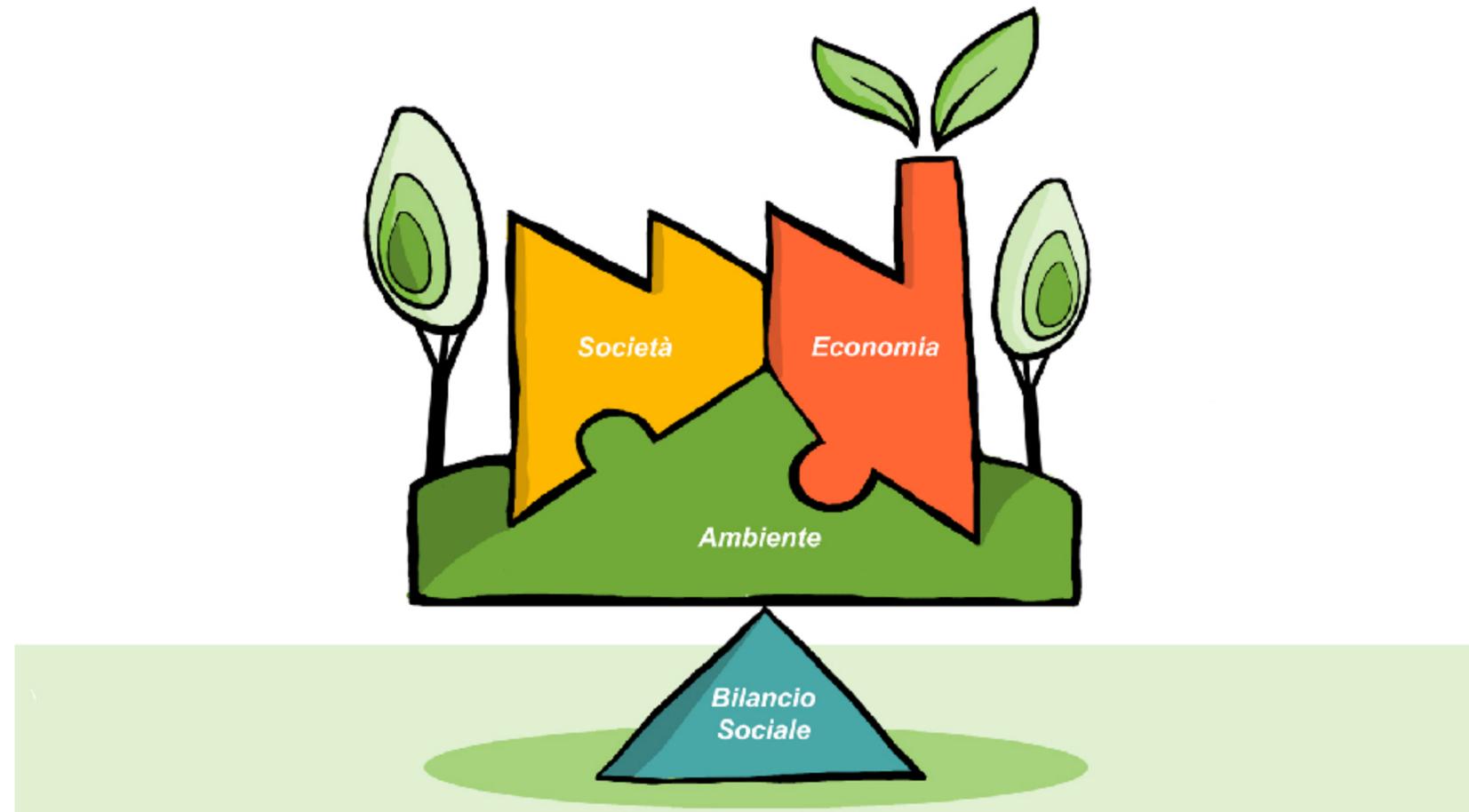


**L'impresa della sostenibilità**  
Il bilancio sociale  
come strategia per il futuro

**Das Unternehmen  
der Nachhaltigkeit**  
Die Sozialbilanz  
als Strategie für die Zukunft



Soddisfare i bisogni del  
presente senza compromettere  
le generazioni future



Integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.

*Andreas Metzner-Szigeth*

*Freie Universität Bozen-Bolzano*

# Zukunftsfähigkeit gestalten – Perspektiven und Strategien

Workshop Studio Comune,  
Coopbund, November 29, 2019

# Inhalt

1. Perspektiven
2. Strategien
3. Methoden

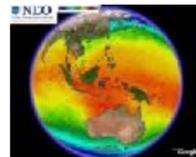
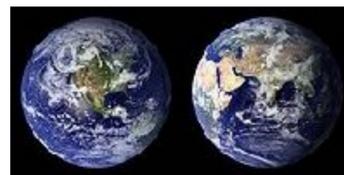
# 1.1 Leitbilder

## Konventionelle Wachstums- & Wohlstands-Modell

- zeitlich: nicht auf Dauer
- räumlich: nicht global

### Gründe

- ressourcen-  
ökonomische
- ökologisch-  
funktionale



### Limitationen

## Sustainable Development

- Erhaltung (der Nutz-  
barkeit) der Umwelt
- Ausbau der (Fähigkeit  
zur) wirtschaftlichen  
Entwicklung

### Problem

- „wie“ zu verbinden?

Zielkonflikte -----

----- Synergien

## 1.2 World Conservation Strategy

IUCN, UNEP, WWF 1980

„**Development** is defined here as: the modification of the biosphere and the application of human, financial, living and non-living resources to satisfy human needs and improve the quality of human life.“

„For development to be **sustainable** it must take account of social and ecological factors, as well as economic ones; of the living and non-living resource base; and of the long term as well as the short term advantages and disadvantages of alternative actions.“

## 1.3 Our Common Future

WECD 1987

„Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der **Gegenwart** befriedigt, ohne zu riskieren, dass **künftige Generationen** ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“

„It contains within it two key concepts: - the concept of needs, in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; and - the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs.“

# 1.4 Pragmatische Modelle

n. Huber 1995

## Schutz der Ökosphäre

Erhaltung der Pufferkapazität der Natur  
nachhaltige Nutzung erneuerbarer Ressourcen  
minimale Nutzung nicht-erneuerbarer Ressourcen

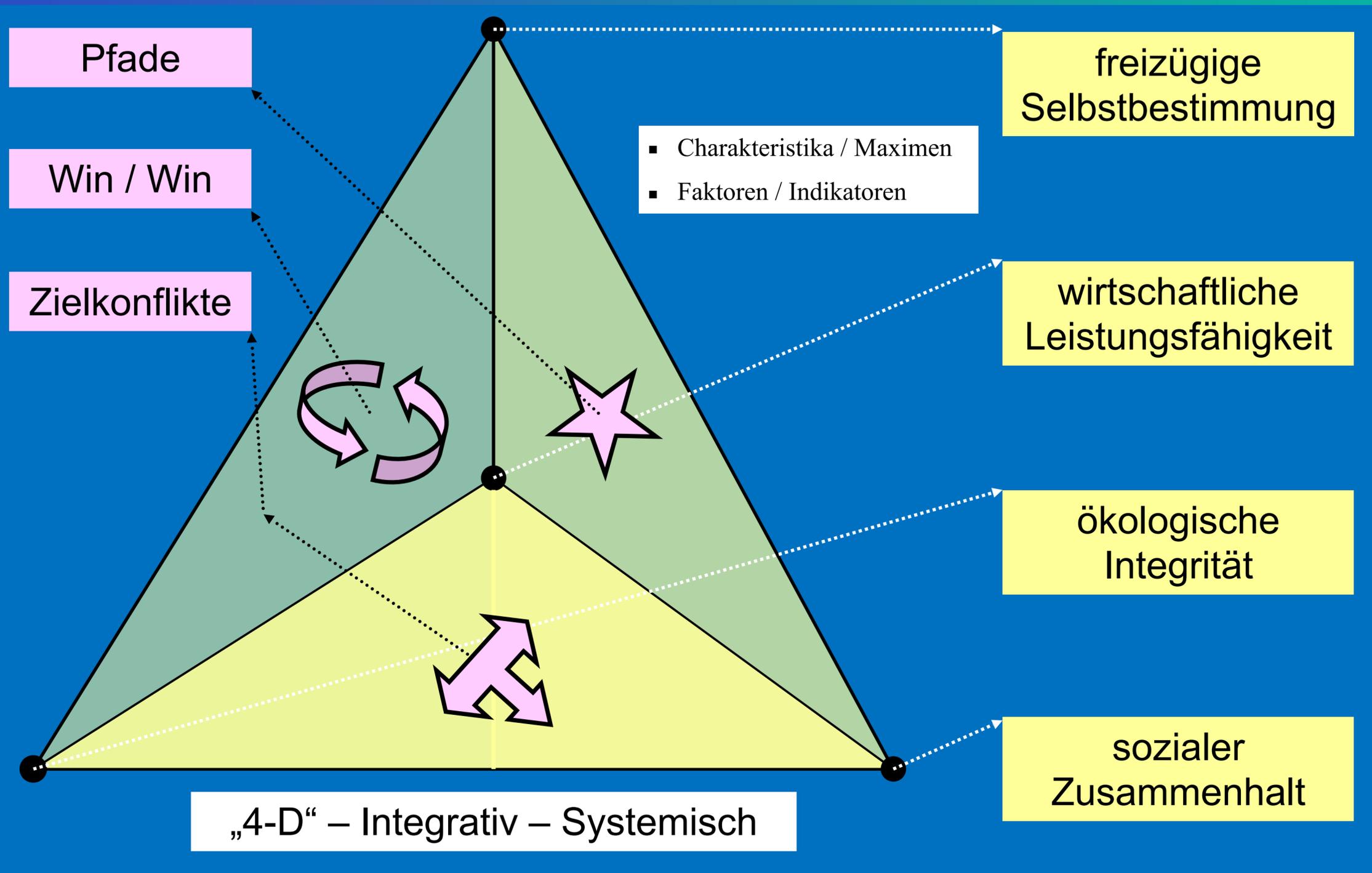
## Stabile wirtschaftliche Entwicklung

Wachstum der Lebensqualität  
hoher Beschäftigungsgrad  
Preisniveaustabilisierung  
außenwirtschaftliches Gleichgewicht

## Gerechte Verteilung der Lebenschancen

zwischen Individuen  
zwischen „Nord“ und „Süd“  
zwischen „Ost“ und „West“  
zwischen den Generationen

# 1.5 Systemische Modelle



# 1.6 UN 2030 Agenda

## Operationalisierung

17 SDGs

169 SDTs

Indikatoren

## Staaten

Kommunen

Unternehmen

Zivilgesellschaft



## 2.1 Strategien öko-sozialer Transformation (Definitionen)

### Effizienz

**verbessern:** Verhältnis zwischen dem Einsatz materieller und energetischer Ressourcen und dem Ertrag an Gütern und Dienstleistungen

### Suffizienz

**begrenzen:** Menge an Gütern und Dienstleistungen, die benötigt werden, um menschliche Bedürfnisse zu befriedigen

### Konsistenz

**ermöglichen:** permanente und vollständige Wiederverwendung von Komponenten und Ressourcen in einem **Kreislauf**

## 2.2 Effizienz

**idea**

Improvement of the utilization of material and energetic resources in processes of production and consumption.

### *Drip irrigation*

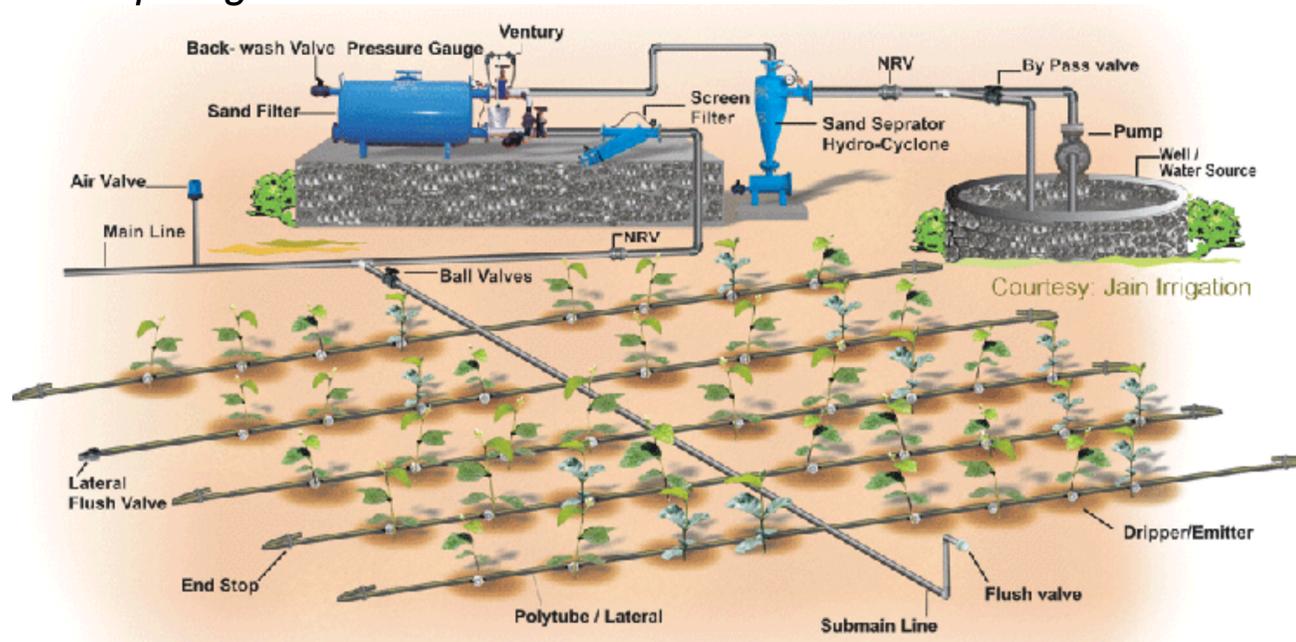


Image by Wikipedia: Drip irrigation

**how**

By technological & organizational innovations.

## 2.3 Suffizienz

**idea**

Limitation and reduction of the consumption of goods and services.

*Car sharing*



Image by Wikipedia: Car sharing

**how**

By affecting consumer habits and choices, life-styles and entire ways of life.

## 2.4 Konsistenz

**idea**

Making use of the metabolism of ecological systems as a model for a complete re-organization of our industrial ecology according to principles of life.

*Mushrooming*



Image from <https://pro2.unibz.it/projects/blogs/essen/2015/11/10/mushrooming/>

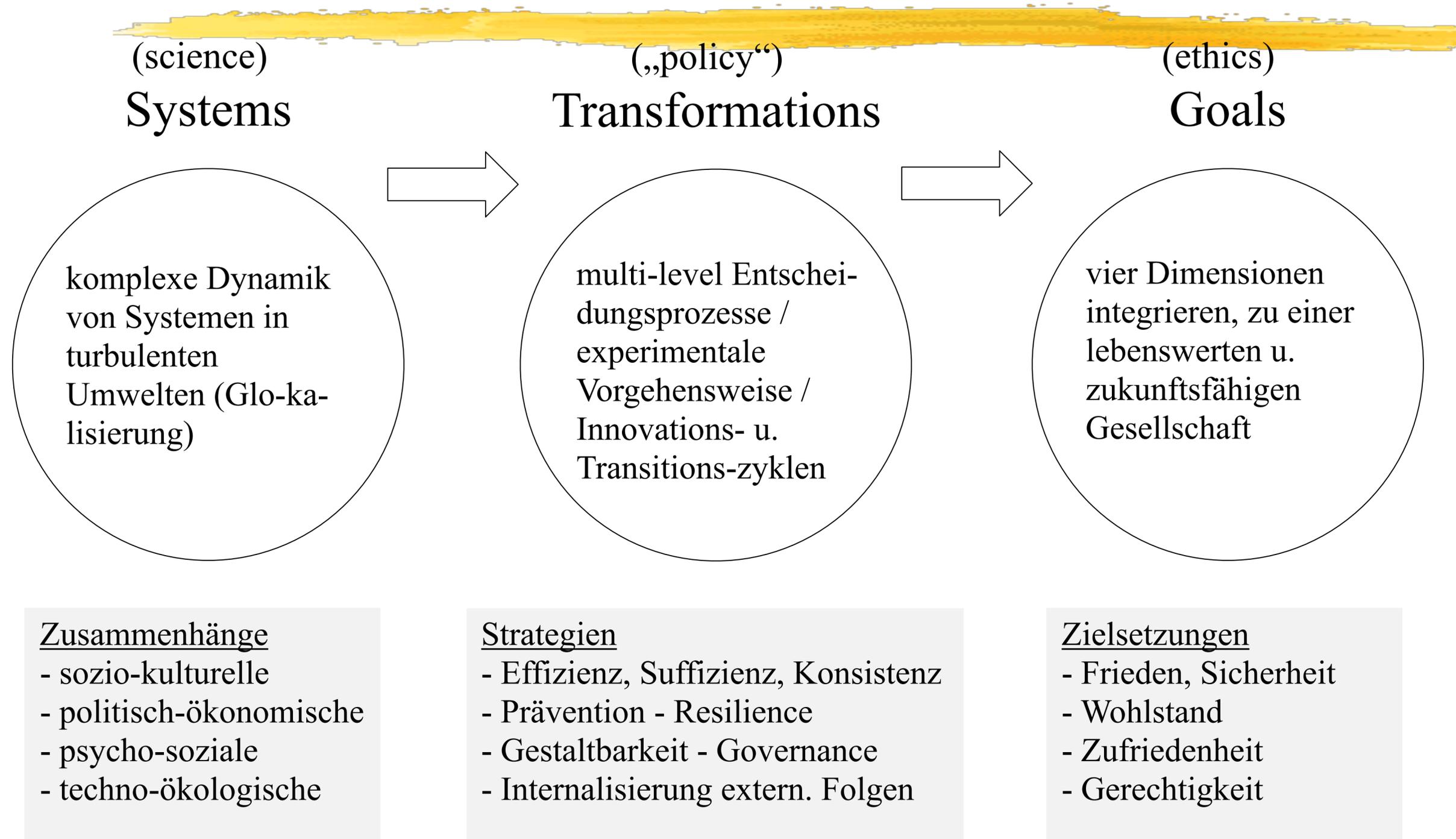
**how**

By a foresightful and encompassing design of life-cycles with entirely novel products and manufacturing procedures that take into account as well all processes of utilization and re-cycling.

## 2.5 Strategien öko-sozialer Transformation (Synopsis)

Strategie	Dimension	Fokus	Ziel	Beispiele	Design	Probleme
<b>Effizienz</b>	Technik	Ressourcen	Reduzieren der Energie-/Material-Intensität pro Güter-/Service-Einheit	Tröpfchen-Bewässerung, LEDs	Passive Gebäude	rebound effects
<b>Suffizienz</b>	Kultur	Bedürfnisse	Begrenzen des Verbrauchs von Gütern und Dienstleistungen	car sharing, Verzicht auf Fleisch	Selbstversorger Gemeinschaften	Trägheit von Gewohnheiten
<b>Konsistenz</b>	Ökologie	Qualitäten	Einrichten von Material-Kreisläufen / Energieflüsse aus erneuerbaren Quellen	kompostierbares Plastik, Solar + Hydrogen	Cradle to Cradle	Fehlen von Optionen

# 3.1 Sustainability Science



## 3.2 Sozialwissenschaftliche Nachhaltigkeitsforschung

**Mikro** Handeln von **Individuen** / Motive, Bedingungen  
Folgen / Verhältnis von Wissen, Bewusstsein und  
Verhalten

**Internalisierung–Resonanzfähigkeit–Reflexivität**

**Meso** Wirken von **Organisationen** /  
Wahrnehmungsmuster & Entscheidungslogik /  
Externalisierungsdynamik

**Steuerungsfähigkeit–Selbstorganisation–Machtausgleich**

**Makro** Entwicklung von **Gesellschaften** / Rahmen-  
bedingungen sozialen u. wirtschaftlichen Handelns /  
evolutionäre Konsequenzen

## 3.3 Organisationskulturen

(Edgar Schein 1985 )

„A **pattern of shared basic assumptions** that a group has learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that **has worked well enough to be considered valid** and therefore,



„Ein **Muster von geteilten Grundannahmen** – erfunden, entdeckt oder entwickelt von einer konkreten Gruppe, die ihre Probleme durch externe Anpassung und interne Integration zu bewältigen lernt –, **was gut genug funktioniert hat, um für gültig gehalten zu werden** und deshalb neuen Mitgliedern gelehrt wird, als die **richtige Art, wahrzunehmen, zu denken** und in Bezug auf diese Probleme **zu fühlen.**“

## 3.4 Was sind wir? – Und was wollen wir sein?

### Zukunftswerkstatt

- **Potentiale** nutzen, um **Transformationen** voran zu bringen
- **Fähigkeiten** ausbauen, die dazu geeignet sind **Zukunft** zu gestalten

### Reparaturbetrieb

- **Defizite** des Systems, das die Gesellschaft beherrscht, **kompensieren**
- **Betroffenen helfen**, mit ihren Schwierigkeiten klar zu kommen



Image: <https://jungk-bibliothek.org/zukunftswerkstaetten/aufbau-und-methoden-der-zukunftswerkstatt/>



Image: [https://en.wikipedia.org/wiki/Soup\\_kitchen](https://en.wikipedia.org/wiki/Soup_kitchen)

## 3.3 Zukunftsfähige Entwicklung

Was bedeutet „transformativ“ für

- die Arbeit einer Organisation im Allgemeinen?
- ein (privatwirtschaftlich oder gemeinwirtschaftlich arbeitendes) Unternehmen?
- eine öffentliche Verwaltung?
- für die konkrete Einrichtung, die Sie führen oder in der Sie arbeiten?

## 3.3 Transformative

Selbstbeschreibung (System)

Zweckbestimmung (Goal)

Herausarbeiten (Transformation)

- was? bedeutet
- wie? vorgehen
- welche? Mittel einsetzen

### 3.3 Transformative

Was bedeutet „transformativ“ für unsere Themen, unsere Angebote, die Zusammenarbeit in der Organisation?

## 3.3 Transformative

Was bedeutet „transformativ“ für

- unsere Beziehungen nach außen (Auftraggeber, Kooperations- und Praxispartner, Kunden)?
- und nach innen (Vorgesetzte, Ressorts, Aufgabenverteilung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)?

## 3.4 Handwerkszeug für die grosse Transformation



Andreas Metzner-Szigeth (Hrsg.)

### Zukunftsfähige Entwicklung und generative Organisationskulturen

Wie wir Systeme anders wahrnehmen und Veränderung gestalten können

oekom

- Welche Möglichkeiten gibt es, die Zukunftsfähigkeit von Gesellschaften zu steigern?
- Wie lassen sich Organisationskulturen gestalten, die den wachsenden Anforderungen gerecht werden?
- Was können Interventionen beitragen, damit das gelingt?

# 3.1 Zukunftsfähige Entwicklung gestalten

