

# Nachhaltigkeit, Agilität, Profitabilität - Widerspruch oder sinnvolles Zusammen- spiel?

| Ausgabe 1  
März 2021

---

*Der Mensch will  
immer, dass alles  
anders wird, und  
gleichzeitig will er,  
dass alles beim alten  
bleibt.*

*(Paulo Coelho)*

---

Seit einiger Zeit steht der Begriff „Nachhaltigkeit“ im Vordergrund vieler Diskussionen. Hierbei erfolgen diverse Interpretationen, die sich, glaubt man den populärwissenschaftlichen Auguren, widersprechen:

## **Nachhaltigkeit – Profitabilität**

Nachhaltigkeit schließt Profitabilität aus, da dies teuer ist, Aufwand bedeutet und somit keine Gewinnerzielung beinhalten kann.

Ist dies wirklich so?

## **Agilität – Profitabilität**

Abhängig von der jeweiligen Denkschule besteht die Annahme, dass Flexibilität (häufig mit Agilität gleichgesetzt) zu unstet ist, um wirtschaftlich zu arbeiten. Gleichzeitig gibt es genau den gegensätzlichen Ansatz, nur Agilität bedingt Profitabilität.

Wer hat hier Recht?

## **Nachhaltigkeit – Agilität**

Nachhaltigkeit bedingt eine Planbarkeit, diese wird durch Agilität ausgeschlossen, da spontanes Verhalten der Gegensatz zu geplantem Verhalten ist.

Stimmt dies in dieser Kausalität?

Bevor ich meine Ansichten darlege und noch einige weitere Begriffe hinzufüge, die einzelnen, allgemein zugänglichen Begriffsdefinitionen.

## **Nachhaltigkeit:**

Nachhaltigkeit ist ein Handlungsprinzip zur Ressourcen-Nutzung, bei dem eine dauerhafte Bedürfnisbefriedigung durch die Bewahrung der natürlichen Regenerationsfähigkeit der beteiligten Systeme gewährleistet werden soll. (Wikipedia)

## **Agilität:**

Agilität ist ein Merkmal des Managements einer Organisation, flexibel und darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen. (Wikipedia)

## Profitabilität

Ertragskraft (Profitabilität; englisch profitability, earning power) ist die langfristig nachhaltige Gewinnerzielungsmöglichkeit eines Unternehmens.(Wikipedia)

## Die Gedanken

Wie die Definitionen zeigen, haben alle Begriffe eine zeitliche Komponente, sind menschengenährt, beinhalten Veränderungen und bedingen sich gegenseitig.

Aber warum greife ich die Thematik auf? Kürzlich las ich einen Artikel (Die drei Treiber des Trends Nachhaltigkeit im Business...; XING 04.03.2021), der sich im weiteren Sinn mit Nachhaltigkeit beschäftigte und hieraus Anforderungen an verhaltensbedingte Denkstrukturen ableitete. In einem Kommentar wurde dies sofort in Verbindung gebracht oder besser reduziert auf Image und Marketing.

Bei der Lektüre des Kommentars fiel auf, dass die globale Grundidee der Beschäftigung mit Nachhaltigkeit in Verbindung mit Wirtschaftsunternehmen unmittelbar mit einer tendenziellen Denkweise verbunden wird, die sogenannten Open Mind Strategien (vereinfacht Informationssammlung, Erkenntnisgewinn, Handlungsempfehlung) entgegenläuft.

Betrachtet man zum Beispiel die Bemühungen der Regulatorik auf EU-Ebene, werden hier mit einem Regelwerksvorschlag im Finanzdienstleistungsbereich (Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, BaFin-20.09.2019) Nachhaltigkeitsgebote aufgestellt und vorgeschrieben, die die Branche aktuell und noch mehr zukünftig anhalten die Thematik des „sustainable Finance“ zu fokussieren.

Im Grundsatz geht es hierbei um die kritische Betrachtung von Emissionskompensierung und der ökologischen Kreditvergabe, ganz im Sinne der New Green Deal Philosophie.

Hier sollte Regulatorik aber nicht als Einengung, sondern eher als Chance verstanden werden, Agilität in der Branche zu forcieren.

Auf das Individuum in Organisationen bezogen, stellen gerade die Begriffe Nachhaltigkeit und Profitabilität keinen Gegensatz dar. Unternehmen, die auf Grund ihrer Haltung glaubhaft unter Beweis stellen, dass ein ressourcenschonender Umgang mit Produktionsfaktoren (Arbeit, Boden (Umwelt), Kapital (Sach- und Humankapital)) einen Transformationsprozess anstoßen, sind langfristig profitabler.

Mitarbeiter identifizieren sich mit diesen Unternehmen, verweilen länger in diesen Unternehmen, tragen wirtschaftliche Schwankungen eher mit und sind somit auch ein wesentlicher Träger von Image und Unternehmensphilosophie (Marketing).

Diverse Faktoren wie Umweltveränderungen, Klimawandel, Globale Interessenslagen, Gesundheitskrisen, Bildung, Innovationskraft und -fähigkeit, Wirtschaftskraft des Einzelnen und der Volkswirtschaft und noch viele weitere Faktoren haben Einfluss auf den ständigen Transformationsprozess von Unternehmen. Nur Unternehmen, die sich dieser Transformation stellen und offen für Anpassungen sind, werden stabil und langfristig am Markt agieren können.

Nachhaltiges Denken, agiles Verhalten, anders ausgedrückt Organisationsentwicklung, Prozessoptimierung, Flexibilität sowie die Nutzung agiler

Projektphilosophien (z.B. SCRUM), führen zu einem langfristigen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolg.

Im Grundsatz sind dies Erkenntnisse, die mindestens seit den frühen 90er Jahren allgemeiner bekannt sind, als man intensiver über „job enrichment“, „job enlargement“, „job rotation“, kontinuierliches Verbesserungsmanagement und lebenslanges Lernen sprach.

Auch hier führten Transformationsprozesse in diversen Branchen (z.B. der Stahlindustrie) zu gravierenden Veränderungen. Unternehmen, die sich der Transformation stellten und aus den zugrundeliegenden Prozessen lernten, haben bis heute erfolgreich überlebt. Zwischenzeitlich sind weitere Herausforderungen hinzugekommen, die die Kausalkette „Nachhaltigkeit, Agilität, Profitabilität“ beeinflussen

## Der Apell

Ich bin der festen Überzeugung, solange wir in den Begriffen „Nachhaltigkeit, Agilität und Profitabilität“ keinen Gegensatz sehen, sondern eine Verquickung längerfristiger, dynamischer, geplanter, aber nicht dogmatischer Denkstrukturen gelingt die Transformation. Wir müssen nur Willens sein, die Herausforderung anzunehmen.

hinz consultants (Michael Hinz)

Tel: 06130 9069969

Mail: [hinz@hinzconsultants.de](mailto:hinz@hinzconsultants.de)

[www.hinzconsultants.de](http://www.hinzconsultants.de)