



## Resilienzförderung als Basis für Nachhaltigkeit

Warum effiziente Standards, optimierte Strukturen und stabilisierende Führungsgrundsätze nur die halbe Miete sind

von Juliana Goethe

### Resilienz versus Effizienz

Der Finanzexperte Bernard Lietaer proklamiert nach der Untersuchung hunderter Ökosysteme einen interessanten Zusammenhang. Nachhaltigkeit als eine der zentralen, aktuellen Zielsetzungen vieler Unternehmen ist durch einen direkten Zusammenhang zwischen Effizienz und Resilienz zu erklären. Zwischen den beiden Polen, einerseits Resilienz, zu verstehen als Widerstandsfähigkeit, einen Ausdruck von Vielfältigkeit und Vernetzung und andererseits Effizienz, als Ausdruck von Statik und linearer Zielgerichtetheit, besteht ein Konflikt. Sie stellen das Feld dar, in dem die Balance zu höchster Nachhaltigkeit führt.<sup>1</sup>

Die Untersuchungen ergaben, dass das Optimum und um es herum ein Bereich der nachhaltigen Überlebensfähigkeit nicht genau in der Mitte zwischen Effizienz und Resilienz liegt, sondern einer stärkeren Ausprägung der Widerstandsfähigkeit bedarf. In diesem Fenster sind alle untersuchten natürlichen Systeme überlebensfähig, außerhalb kollabieren sie.

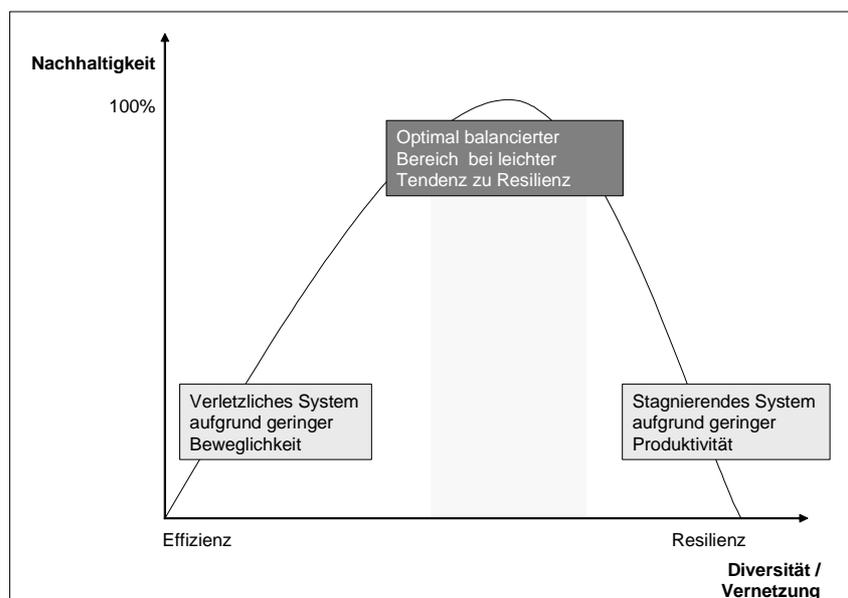


Abbildung 1: Systemische Nachhaltigkeit als Zusammenspiel von Resilienz und Effizienz<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Lietaer, 2010

<sup>2</sup> Vgl. Lietaer, 2010

Möglicherweise liegt in diesem Ansatz eine Erklärung für den aktuellen wirtschaftlichen Kollaps der westlichen Welt. Jahrelang ist Effizienz vorangetrieben worden und als oberste Prämisse für das Wirtschaftssystem angesehen worden. Eine Lösung liegt in der Förderung von Vielfaltigkeit und Vernetzung.

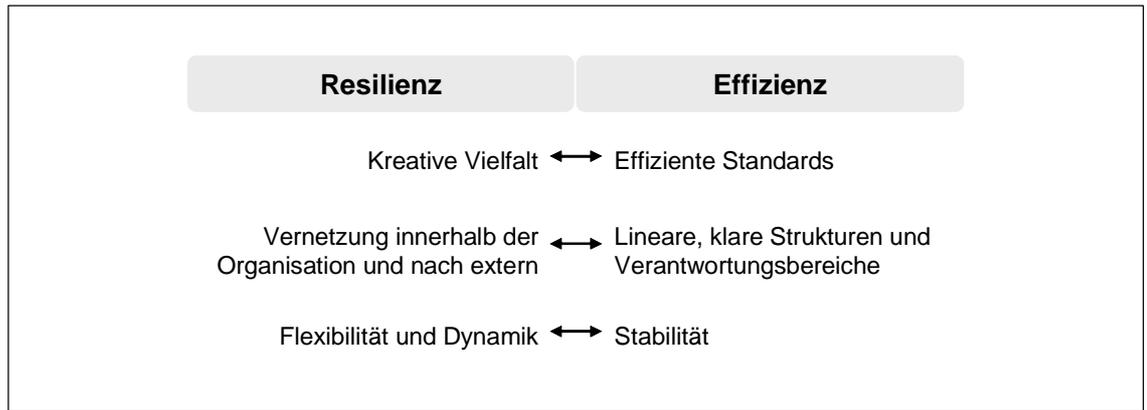
Diese Sichtweise der Nachhaltigkeit lässt sich auch auf Individuen übertragen. Ein Mensch, der all seine Ressourcen auf ein Ziel ausrichtet, ohne Kontakt nach außen sich ausschließlich an seiner individuellen Zielsetzung orientiert und jede Flexibilität und Anpassungsfähigkeit verloren hat, wird durch die kleinste Veränderung in seiner Umwelt aus der Bahn geworfen. Hochleistungssportler in Einzelsportarten, die aufgrund einer Verletzung ihren Sport nicht mehr ausüben können oder Spezialisten in einer Nischenwissenschaft, deren Dienste aufgrund einer Innovation nicht mehr benötigt werden, sind Beispiele dafür.

### Nachhaltigkeit als Führungsziel

Überträgt man diese Erkenntnis auf die Aufgabe der Führung, lässt sich ein Kontinuum identifizieren. Effizienz wirkt auf die Wirtschaftlichkeit des Systems im Sinne einer optimalen Ressourcennutzung und Erfolgsmaximierung. Resilienz bildet das Streben nach Beweglichkeit, Interaktion, Neuerungen und Vielfalt ab und lässt das System somit anpassungsfähig in Veränderungen sein.

Der Pol der Effizienz bietet Stabilität und ist getrieben von kontinuierlicher Vereinheitlichung, Standardisierung und Input-Output-Abgleich. Der Pol der Resilienz beinhaltet Flexibilität und Dynamik. Ansätze, die Vielfalt generieren und komplexe Vernetzungen akzeptieren und in diesem Zusammenhang auch Belohnungsaufschub und Reziprozitätsdenken beinhalten, prägen diesen Pol.

Die Integration beider Ausrichtungen für eine nachhaltige Unternehmensführung ergibt sich aus der Betrachtung der Extreme. Der komplette Kollaps eines Systems wäre die Folge übertriebener Effizienz. Auf veränderte Umweltbedingungen könnte aufgrund der hundertprozentigen Ausnutzung der Ressourcen nicht mehr flexibel reagiert werden. Ebenfalls wirken optimierte, fixierte Prozesse und Strukturen hinderlich auf die Beweglichkeit des Systems. Eine überspannte Orientierung an Resilienz würde keine Ergebnisse zustande bringen. Die ausschließliche Orientierung an Widerstandfähigkeit, innerer Vielfaltigkeit und Vernetzung lässt den Blick für äußeren Wandel schwinden und führt zu Autarkie, unübersichtlich-chaotischen Innenverhältnissen und Stagnation nach außen.



**Abbildung 2: Resilienz und Effizienz (eigene Darstellung)**

Die zentrale Frage nach einer Ausrichtung zwischen Resilienz und Effizienz umfasst die Wahl zwischen einer ökonomisch optimierten und einer flexiblen Perspektive. Hier wird die Grundsatzentscheidung für resilientes Führungsverhalten getroffen.

Gemäß Lietaers Annahme besteht derzeit eine hohe Konzentration am Pol der Effizienz. Kennzeichnend dafür sind die aktuell zu beobachtende Marktkonsolidierung und Kostendruck, Restrukturierungen und reaktive Veränderungsmaßnahmen. Gleichzeitig liegt für ein nachhaltiges System die Balance zwischen beiden Polen nicht genau in der Mitte sondern mit einem Schwerpunkt bei Resilienz.

Ausgehend von dieser Annahme ist eine Bewegung hin zu mehr Resilienz für die nachhaltige Überlebenskraft eines Unternehmens unumgänglich.

## Literatur zum Thema

Lietaer, Bernard. (2010). *Is Our Monetary Structure a Systemic Cause for Financial Instability? Evidence and Remedies from Nature*. In: Journal of Futures Studies, March 2010, 14(3): 89 - 108