

## Der große Widerspruch



*Kognitive Dissonanz: Wenn man weiß, was nachhaltig zu tun wäre, aber trotzdem anders handelt.*

**Es klingt wie ein Widerspruch: Wenn Nachhaltigkeit gut ist und die Zukunft prägt, warum zögern dann viele Unternehmen und warten auf die Gesetze? Die einen leben Kultur und Überzeugung, während die anderen abwarten oder einen unangemessenen Sustainability Report versuchen, anstatt sich professionelle Nachhilfe in Nachhaltigkeit zu holen.**

Vornweg: Ein Nachhaltigkeitsbericht bzw. das Erfassen von nachhaltigen Kennzahlen sollte den eigenen Bedürfnissen einer Unternehmensführung entsprechen, und nicht, weil es logisch oder gesetzeskonform ist. Das geeignetste Bedürfnis ist, sich verbessern zu wollen.

Warum aber entscheiden Unternehmensleitungen so unterschiedlich? Und: Worum geht es bei diesem Widerspruch zwischen proaktiv vornweg gehen oder abwarten? Die Rede ist von Nachhaltigkeit und kognitiver Dissonanz.

### **Kognitive Dissonanz und Nachhaltigkeit**

Kognitive Dissonanz bedeutet das Denken betreffende Unstimmigkeit. Sie stellt sich ein, wenn Wissen und Handeln auseinandergehen, d.h. wenn man wider besseres Wissen handelt. Wenn der Verstand denkt, dass A besser ist, aber man dennoch nach B handelt.

Wenn einem bewusst ist, dass Fleischverzicht dem Klima guttut, aber trotzdem jedes Wochenende grillt. Wenn man Auto fährt, obwohl man an Nachhaltigkeit glaubt. Wenn man weiß, was Aerosole sind, aber manchmal trotzdem keine Maske trägt, wie man zu Pandemiezeiten erleben konnte. Wir handeln häufig nicht so vernünftig, wie wir glauben oder wollen. Was also ist stärker? Ein äußerer Zwang, z.B. Gesetze, oder ein innerer:

### **Verstand vs. Gefühl**

Es heißt, die stärkste Kraft im Menschen sei der Wunsch, kohärent zu sein. Das heißt, er/sie will sich einheitlich, widerspruchsfrei verhalten und im Sinne seiner/ihrer Werte

handeln. Wenn das nicht möglich ist, findet er/sie Gründe, die Werte in der Entscheidung miteinzubeziehen. Ein Mann, der z.B. sehr nachhaltig lebt, regional und fleischlos einkauft, sich aber eine Traumreise nach Indien erfüllt, wird Gründe finden, die ihn von einem schlechten Gewissen befreien; beispielsweise eine CO<sub>2</sub>-Kompensation für den Flug oder Entwicklungshilfe vor Ort (die an der Klimaschädlichkeit des Fluges nichts ändert).

Es kann auch sein, dass dieser Mann von einer Freundin auf den Widerspruch in seinem Verhalten aufmerksam gemacht wird. Aber: Es ist eine Sache, im Stillen ein schlechtes Gewissen zu haben und es mit Argumenten vor sich selbst zu entlasten. Es ist eine ganz andere Sache, wenn Dritte von unserem widersprüchlichen Verhalten erfahren, und das schlechte Gewissen nicht mehr so einfach aufzulösen ist.

### **Vom Einzelnen zum Unternehmen**

Wenn Dinge ans Licht kommen, transparent werden, kann das unangenehm sein – jedenfalls kurzfristig. Das Gute daran: Wenn der Widerspruch ans Licht kommt, kann er neue Lösungen hervorbringen, weil das Handeln hinterfragt wird. Das gilt für Privatpersonen wie für die Privatwirtschaft.

Nicht zuletzt deshalb führte der Gesetzgeber die Berichtspflicht für das nachhaltige Engagement großer Unternehmen ein. Aber es erklärt nicht, warum viele Firmen, die (noch) nicht unter die Berichtspflicht fallen, keinen erstellen – obwohl Nachhaltigkeit die Zukunft ist. Wider besseres Wissen also.

### **Hirnforschung und Sozialforschung**

Wenn Führungskräfte wie wir alle entscheiden, denken wir, dass wir rational vorgehen, aber oft ist der Auslöser für die Entscheidung etwas Emotionales. Auch das ist ein Widerspruch. Sozialforscher sagen, wir alle verhalten uns widersprüchlich im Alltag. Wir wollen keine Angriffsfläche bieten, dabei ist es völlig menschlich, sich nicht permanent stringent zu verhalten. Laut Hirnforscher Gerhard Roth hat das limbische System, das im Gehirn für Emotionen zuständig ist, mehr Macht als die Großhirnrinde, die die Vernunft beheimatet. Unser Verstand produziert Wissen, aber das Gefühl entscheidet, was wir tun. Roth konstatiert in seinem Buch „Fühlen, Denken, Handeln“: „Der Willensakt tritt in der Tat auf, nachdem das Gehirn bereits entschieden hat.“

Folgt man Roths Argumenten, entscheidet auch eine Unternehmensleitung in erster Linie – unbewusst – emotional. Unternehmen, die der Berichtspflicht unterliegen, erstellen folglich den Nachhaltigkeitsbericht, weil es sich z.B. sicher anfühlt, das Gesetz zu befolgen. Organisationen, die nicht berichtspflichtig sind, aber trotzdem einen Sustainability Report verfassen, tun dies hiernach, weil es sich z.B. gut anfühlt, nachhaltig zu agieren.

### **Die eigenen Bedürfnisse**

Wenn dem so ist, sollte ein Nachhaltigkeitsbericht bzw. das Erfassen und [Verifizieren von nachhaltigen Kennzahlen](#) den eigenen Bedürfnissen einer Unternehmensführung entsprechen, und nicht, weil es logisch oder gesetzeskonform ist. Der ursprüngliche Widerspruch stellt Organisationen vor die Herausforderung, sich neue Ideen zu überlegen, die eigenen Bedürfnisse zu hinterfragen, weiterzudenken. Das braucht neue Dialogformen. Oder die Frage der Mitarbeitenden: Wollen wir nicht auch einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen?

Um nachhaltiges Engagement zu fördern, müssen Unternehmen nicht perfekt sein. Verhalten ist oft Stückwerk – und das ist nicht schlimm. Das Wichtige ist, sich verbessern zu wollen. Auch das könnte ein eigenes Bedürfnis sein. Auf dem Weg zu einer menschenwürdigen Gesellschaft.

*SQS unterstützt ihre Kund:innen bei Nachhaltigkeitsberichten.*