



RISK DOCTOR BRIEFING



NACHHALTIGKEIT ALS BESTANDTEIL DES RISIKOANSATZES

© November 2013, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

Nachhaltigkeit ist für Organisationen weltweit in den letzten Jahren immer wichtiger geworden, sowohl als Unternehmensziel als auch als notwendige Rahmenbedingung. Aber was heißt das? Und wie sollte sie im Risikoprozess berücksichtigt werden?

Die Bedeutung des Worts Nachhaltigkeit hat sich in der Unternehmenswelt mit der Zeit deutlich verändert. Am Anfang bezog es sich nur auf die Umweltauswirkungen. 1995 führte dann John Elkington von der britischen Beratungsfirma *SustainAbility* die Idee der „Triple Bottom Line“ aus „Profit/People/Planet“ ein – auf Deutsch das Drei-Säulenmodell der nachhaltigen Entwicklung, das in der Unternehmensbilanz umweltbezogene, wirtschaftliche und soziale Aspekte gleichberechtigt behandelt. Anders gesagt bedeutet es, dass eine Organisation finanziell, sozial und ökologisch nachhaltig sein sollte. Andere, aktuellere Arbeiten aus 2007 über Nachhaltigkeit vom *Forum for the Future* erweitern diese Idee weiter und identifizieren fünf Gebiete, die zur Wertschaffung durch eine Organisation beitragen und die nachhaltig gemanagt werden müssen. Sie werden **The Five Capitals of Sustainability**, die fünf Nachhaltigkeitskapitale, genannt.

1. **Natural Capital.** Naturkapital sind die Ressourcen aus der Umwelt, die gebraucht werden, um Güter zu produzieren oder Dienstleistungen zu liefern. Dazu gehören Energie, Wasser, Treibstoffe, Rohstoffe und andere natürliche Ressourcen sowie die Ökosysteme, aus denen sie entnommen werden.
2. **Human Capital.** Beim Humankapital geht es nicht nur um einzelne Menschen als Ressourcen, sondern auch um ihre Energie, Gesundheit, Wohlbefinden, Wissen, Fähigkeiten, Motivationen und Gefühle.
3. **Social Capital.** Sozialkapital beschreibt, wie Menschen in den einzelnen Teams in Organisationen miteinander umgehen. Es geht dabei auch darum, in welcher Beziehung Menschen zueinander stehen, sei es durch Netzwerke und Partnerschaften oder durch andere, weniger formale Mittel.
4. **Manufactured Capital.** Produktkapital umfasst materielle Güter und Infrastruktur, die von einer Organisation genutzt werden, um ihre Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen, die aber nicht Teil des gelieferten Outputs sind. Es schließt Gebäude, Maschinen, Werkzeuge, Kommunikationsnetzwerke, IT-Systeme usw. ein.
5. **Financial Capital.** Finanzkapital sind Aktiva in der Form von Geld, einschließlich Bargeld, Aktien, Anleihen und Kredite.

Jedes dieser fünf Kapitale ist Teil der Wertschöpfungskette, die eine Organisation nutzt, um ihre Güter und Dienstleistungen zu erzeugen. Die Herausforderung ist, diese verschiedenen Arten von Kapital weise, effizient, effektiv und nachhaltig zu benutzen.

Die fünf Nachhaltigkeitskapitale können uns auch dabei helfen, Risiken zu identifizieren und zu bewerten, da sie Elemente beschreiben, die notwendig sind, um Wert zu schaffen. Wir berücksichtigen zu häufig nur Risiken, die Dauer und Kosten betreffen, vielleicht auch noch in einigen Fällen Auswirkungen auf Leistung und Qualität. Aber wenn ein Risiko eine „Unsicherheit ist, die wichtig ist“, dann gibt es viele andere Dinge, die neben dem Terminplan und Budget eine Rolle spielen – besonders, wenn wir Risiken außerhalb des Projekt- oder Programmkontexts bedenken.

Um einen ausreichend weiten Blick auf die „Unsicherheit, die wichtig ist“ zu haben, sollten wir sicherstellen, dass unser Risikoansatz jedes dieser fünf Kapitale berücksichtigt, weil eine Unsicherheit, die eines von ihnen betrifft, eine direkte Auswirkung auf unsere Fähigkeit hätte, Werte durch Produkte und Dienstleistungen zu schaffen. Dies ist besonders wichtig auf der strategischen oder Unternehmensebene, wenn wir die nachhaltige Wertschaffung für den zukünftigen Erfolg unserer Organisation oder unseres Unternehmens sicherstellen wollen.

* Siehe auch <http://www.forumforthefuture.org/project/five-capitals/overview> für weitere Details zu den fünf Kapitalen (englisch)

To provide feedback on this Briefing Note, or for more details on how to develop effective risk management, [contact the Risk Doctor \(info@risk-doctor.com\)](mailto:info@risk-doctor.com), or [visit the Risk Doctor website \(www.risk-doctor.com\)](http://www.risk-doctor.com).

Aus dem Englischen von Thomas Wuttke (www.thomaswuttke.com)