



Wirtschaftliche Nachhaltigkeit: Die Eberhard Unternehmungen setzen neue Maßstäbe für die Kreislaufwirtschaft in der Baubranche und gewannen dafür den Umweltpreis der Wirtschaft 2020.

Im Auftrag der Nachhaltigkeit

Orientierung Der SKO-Geschäftsleiter über Sustainable Leadership und darüber, wie sich Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmen verankern lassen.

JÜRGE EGGENBERGER

Die Notwendigkeit, nachhaltig zu wirtschaften, nimmt aufgrund der Bedrohungslage durch Klimaveränderung, Pandemien, Abnahme von Biodiversität und Energieressourcen sowie wachsender Migrationsströme zu. Neue Gesetze wie die EU-Richtlinie zur CSR-Berichterstattung sowie Anspruchsgruppen erhöhen den Druck auf Unternehmen, ihre Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft wahrzunehmen und zu dokumentieren.

Viele Unternehmen haben bislang kein Zielbild unternehmerischer Nachhaltigkeit definiert. Führungskräften fehlt es oftmals an einem klaren Verständnis dafür, was Nachhaltigkeit ist, sowie an Handlungswillen. Konventionelle Managementansätze werden zudem zu wenig mit Umwelt und gesellschaftlichen Wirkungsbeiträgen zu einem Gesamtsystem integriert. Gleichzeitig wächst die Dringlichkeit angesichts der anstehenden Probleme. Eine reine Reduktion des Ressourcenverbrauchs genügt nicht mehr. Beispielsweise verpufft der Effekt von Rohstoff-reduzierenden Prozessen schnell, wenn gleichzeitig durch die Ausweitung des Absatzes Produktionsflächen und Transportaufkommen ausgedehnt werden.

Es braucht ein Umdenken sowohl auf der Werteebene als auch bei den Unternehmenszielen. Es ist ein Change-Prozess hin zu einer nachhaltigen Unternehmensführung, bei dem Führungskräfte eine zentrale Rolle spielen. Zum Rollenverständnis gehört es, notwendige Kompetenzen aufzubauen, für Nachhaltigkeitswerte einzutreten, sich mit Anspruchsgruppen zu vernetzen und Verantwortung für den Change-Prozess zu übernehmen.

Schritt 1: Sich schlaue machen

In einem ersten Schritt muss die Führungskraft Nachhaltigkeit und den Kontext, in dem die eigene Organisation eingebettet ist, verstehen: Was sind soziale und ökologische Systembelastungen und was sind die Ursachen? Welchen Fussabdruck haben wir und welche Zusammenhänge gibt es zwischen den Aktivitäten der eigenen Organisation und Belastungen für die Umwelt und Gesellschaft? Wie schaffen wir es, den Ressourcenverzehr durch Termin- und Arbeitsdruck, Mengenausweitung und Flä-

chenexpansion zugunsten qualitativer Ziele abzubauen und Erfolg und Ressourcennutzung zu entkoppeln? Welche Konzepte gibt es, um die eigenen Beiträge und Ressourcen zu untersuchen? Und schliesslich: Wie beeinflusst man komplexe Systeme, Mitarbeiter- und Konsumentenverhalten sowie -einstellungen positiv?

Schritt 2: Führungsverantwortung übernehmen

Damit Führungskräfte die Verantwortung für den Change-Prozess übernehmen, braucht es ein Commitment, sich für Nachhaltigkeit einzusetzen. Dazu muss sich die Führungskraft über ihren Einflussbereich im Klaren sein und sich darauf fokussieren. Dann geht es darum, das eigene Engagement zu definieren: Was sind meine Werte und Ziele? Und inwieweit bin ich bereit, sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext Verantwortung zu übernehmen? Verantwortungsübernahme erfordert den Willen, Energie für die Umsetzung der Ziele aufzubringen, Worte und Taten in Übereinstimmung zu bringen sowie sich Rechenschaft über die Wirkungen abzulegen und daraus zu lernen.

Schritt 3: Nachhaltigkeitsleistung analysieren

Mit dem Grundlagenwissen über Nachhaltigkeit (siehe Box) und dem Willen zur Verantwortungsübernahme startet man den Transformationsprozess und analysiert die Ist-Situation des eigenen Verantwortungsbereichs. Einige Ansätze für die Nachhaltigkeitsanalyse sind nachfolgend aufgeführt:

Die Sustainable Development Goals (SDG) beinhalten von den Vereinten Nationen vereinbarte globale Ziele für eine weltweite nachhaltige Entwicklung bis 2030. Die 17 Ziele und 169 Unterziele decken ein breites Themenspektrum ab, von der Bekämpfung von Hunger und Armut über die Gleichstellung bis zur erneuerbaren Energie. Diese Ziele in Produkte, Aktivitäten und Infrastrukturen zu übersetzen, ist eine der zentralen Aufgaben von Führungskräften als Change-Agents. Jedes der 17 SDG wird auf seine Relevanz für den eigenen Verantwortungsbereich hin analysiert und danach beurteilt, ob ein positiver Beitrag für Gesellschaft, Umwelt und Unternehmenswert geleistet werden kann. Wird die Relevanz bejaht, gilt es, Smart-Ziele und Indikatoren zur Messung der Umsetzung abzuleiten. Zum

Beispiel thematisiert das SDG 12 nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster. Ein abgeleitetes Ziel könnte der nachhaltige Einkauf von Materialien und die Reduktion der Abfallmenge durch Vermeidung, Verminderung und Wiederverwertung sein.

Das Swiss-Triple-Impact-Programm nutzt die SDG als Orientierungsrahmen und unterstützt Unternehmen, ihre Nachhaltigkeitsleistung zu messen und zu verbessern. Mit dem Online-Tool Swiss Sustainability Benchmark erhält man eine Bewertung der eigenen Nachhaltigkeitsleistung zu Themen wie Governance, Mitarbeitende, Umwelt, Lieferkette, kollektives Handeln und Transparenz. Angebotene Einführungs-, Priorisierungs- und Implementierungsworkshops begleiten die Umsetzung zu mehr Nachhaltigkeit.

Um die Nachhaltigkeitsleistung punktuell in einem Produktbereich zu verbessern, bietet sich eine systematische Bottom-up-Prüfung an, angefangen bei der Produktionseffizienz (Verbesserung der Verfahren und Anlagen, Nutzung anderer Werkstoffe, regionale Beschaffung) über die Produkteffizienz (Anwendung des Öko-Designs, Nutzung von Wertschöpfungspartnerschaften, Ausweitung Nutzungsdauer des Produkts) bis hin zur Änderung des Leistungsangebots, um ein nachhaltigeres Nutzungsverhalten beim Kunden auszulösen. Beispiele dafür sind der Ersatz von konventionellem Strom durch Ökostrom oder Sharing-Konzepte. Ein umfassender Ansatz zur Nachhaltig-

keitsanalyse ermöglicht das EFQM-Modell 2020, bei dem Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement ein integriertes Managementsystem auf der Basis der SDG bilden. Das Durchgehen des Kriterienkatalogs ist die Basis für die Beurteilung der Nachhaltigkeitsleistung.

Schritt 4: Zielbild entwickeln

Die Ist-Analyse liefert die Basis für ein Zielbild und eine Wertediskussion im Team über Nachhaltigkeit. Ein Zielbild ohne unterstützendes Wertesystem wird nicht umgesetzt. Es braucht also einen Prozess, um den Beitrag an die Gesellschaft und Umwelt im Wertesystem der Organisation zu integrieren. Werte wie Fairness, Kooperationswille, Vertrauen oder Mut gepaart mit einem motivierenden Zielbild geben der Nachhaltigkeit die Handlungsorientierung und vermitteln Sinn. Leitfragen können sein:

- Welchen Mehrwert bieten wir als Organisation der Gesellschaft?
- Welche Verantwortung übernehmen wir gegenüber der Gesellschaft?
- Welche Chancen verpassen wir bzw. welchen Risiken setzen wir uns aus, weil wir zu wenig nachhaltig sind?
- Führen die erkannten Umsetzungspotenziale tatsächlich zu einer Verbesserung der Nachhaltigkeit?

Das Zielbild beantwortet die Frage, wie die Organisation in Bezug auf ihre Nachhaltigkeitsleistung im Jahr 202X aussieht.

Relevante Bewertungskriterien aus der Analyse werden priorisiert. Es ist darauf zu achten, dass das Zielbild mithilfe der Stakeholder entwickelt wird und dass Zwischenziele auf der Handlungsebene für Produkte, Aktivitäten und so weiter gesetzt werden. Nur so entfalten die Ziele Wirkung und motivieren die Mitarbeitenden.

Schritt 5: Roadmap erstellen, DNA entwickeln

Eine Roadmap zeigt den Weg zum Zielbild auf. Je nach Reifegrad der Organisation sind die Etappen unterschiedlich. Auf einer ersten Stufe geht es darum, ein Nachhaltigkeitsteam zu etablieren und einfach erreichbare Ziele wie Abfalltrennung und ökologisches Einkaufsmanagement zuerst umzusetzen. Auf einer nächsthöheren Stufe orientiert man sich an Standards, berechnet den ökologischen Fussabdruck zur Reduktion von CO₂, integriert Nachhaltigkeitsindikatoren in ein Gesamtsystem und legt gegenüber Anspruchsgruppen darüber Rechenschaft ab. Auf einer dritten Stufe übernimmt man eine Vorreiterrolle, lässt sich zertifizieren, initiiert Netzwerke und Kooperationen und integriert Nachhaltigkeit in allen Funktionen.

Eine im Team erarbeitete Roadmap klärt, was die Nachhaltigkeitsziele in allen Aktivitäten und in der eigenen Rolle bedeuten, wie Teammitglieder die Roadmap beeinflussen können und welcher Beitrag erwartet wird. Mitarbeitende sollen zu Innovationen ermutigt werden und Bestehendes hinterfragen können. Gleichzeitig müssen Überzeugungen reflektiert werden; der Sinn des Zielbilds muss mit eigenen Werten vereinbar sein. Deshalb ist es auch wichtig, Personalprozesse nachhaltig auszurichten, um die gewünschte DNA zu entwickeln: Werden in Rekrutierungsprozessen und in der Mitarbeiterentwicklung Nachhaltigkeitsziele und -leistungen berücksichtigt und entsprechende Werte, Kompetenzen und Verhaltensweisen in den Beurteilungskriterien aufgenommen?

Schritt 6: Überprüfen und anpassen

Ziele und Zwischenziele müssen regelmässig überprüft werden. Nur so ist nachvollziehbar, ob Ziele nachjustiert oder völlig neu ausgerichtet werden müssen. Wichtig ist in der Umsetzung, dass man Erfolge kommuniziert, produktive Energie verstärkt und ressourcenschonendes Verhalten belohnt.

SUSTAINABLE LEADERSHIP

Drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

Definition Nachhaltige Unternehmensführung bezweckt einen verantwortungsvollen, schonenden Umgang mit den Ressourcen und schafft gesellschaftlichen Mehrwert. Die ökologische Dimension umfasst die Reduktion der Umweltbelastung, die effizientere Verwendung und Wiederverwendung von Ressourcen und den Schutz der biologischen Vielfalt. Gute, diskriminierungsfreie Arbeitsbedingungen, Gleichberechtigung und Vielfalt in der gesamten Wertschöpfungskette sowie die Kooperation mit Anspruchsgruppen sind Aspekte der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit. Die wirtschaftliche Dimension befasst sich mit der nach-

vollziehbaren, transparenten Integration von Nachhaltigkeit in Strategie, Werte, Investitionen und Performance-system, um Kosten zu senken und die Resilienz der Geschäftsmodelle zu stärken. Nachhaltiges Wirtschaften dient nicht nur der Verbesserung der Lebensqualität und der Zukunftssicherung, sondern wirkt sich auch positiv auf den Unternehmenserfolg aus, zum Beispiel durch reduzierte Energie- und Materialkosten, weniger Risiken, höhere Margen oder eine grössere Attraktivität als Arbeitgeber.

Mehr Infos auf sustainableleaders.eu und www.sustainableleaders.ch