

SPECIAL LEADERSHIP & TALENTS

Politik in Führungsrolle

EDA-Vertreter Markus Reubi zur Umsetzung der Agenda 2030.

Seite 36

Umsetzungshilfe

Wie Nachhaltigkeit erfolgreich in der Firma verankert wird.

Seite 37

Grüne Vorreiter

Bei Ricola, Freitag und Emmi ist Nachhaltigkeit längst Teil der Strategie.

Seite 38

Führungsqualitäten

Diese Kompetenzen machen einen Sustainable Leader aus.

Seite 40



Kopfsache: Die Rolle der Führungskräfte ist für die Umgestaltung der Wirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit von entscheidender Bedeutung. Das richtige Mindset hilft, Prioritäten zu setzen.

Management der Zukunft

Krisen beeinflussen die Wirtschaft. Genau dann garantieren **nachhaltige Strategien** Stabilität.

TINA FISCHER

Die Welt steht Kopf: Energiekrise, drohender Strommangel und Inflation. Trotz allen Bemühungen in den vergangenen Jahren, Nachhaltigkeitsstrategien in den Geschäftsvisionen zu verankern und Firmen auf eine nachhaltige Zukunft auszurichten: Die aktuelle Situation lässt nachhaltige Engagements in den Hintergrund rücken. Also alles zurück auf Feld eins in Bezug auf Nachhaltigkeit? «Wer so denkt, denkt nur kurzfristig», sagte alt Bundesrätin Doris Leuthard gegenüber der «Handelszeitung» im Juli.

Dass die Situation schwierig ist, verneinte sie nicht. Wer aber bereits früh auf nachhaltige Lösungen wie erneuerbare Energien gesetzt hätte, der wäre von der ak-

tuellen Situation weniger betroffen. Und hätte eine kostengünstigere Lösung gefunden. Leuthard: «Es ist halt einfach immer teurer in einer Krise, als wenn man es vor zwei oder drei Jahren angegangen wäre.» Aber das sei typisch Schweiz: «Man schiebt es so lange auf, wie es geht, stellt dann aber meist schnell um, selbst wenn es teurer ist.» Trotz allem sei die Schweiz dann aber doch meist gut gefahren.

«Jede Krise stärkte die Innovationskraft – auch die Finanzkrise», ergänzt die alt Bundesrätin. Für Unternehmen heisst das also: Die Situation ist nicht einfach – doch wer jetzt mit gutem Beispiel vorangeht, wird diese Krise als Gewinner verlassen. Eine grosse Rolle für die nachhaltige Ausrichtung von Firmen spielt dabei die Führung. Wer nachhaltig führt, darf sich der Unterstützung seiner Mitarbeitenden sowie der wirtschaftlichen Existenz sicher sein.

Denn nachhaltige Führung geht über eine reine Nachhaltigkeitsabteilung hinaus. Sie beinhaltet, dass gerade Führungspersonen hinter der eingeschlagenen Richtung stehen; dass sie den Vorteil davon wahrnehmen und das Mindset im gesamten Unternehmen verankern. Wer nachhaltig führt, lässt seinen Mitarbeitenden Freiraum. Es ist eine Verschiebung der Kontrolle: Statt stets alles von oben her zu überprüfen, gilt es, den Angestellten Vertrauen zu schenken. Denn Vertrauen motiviert die Arbeitnehmenden und lässt sie über sich hinauswachsen. Und wer motiviert ist zu arbeiten, bleibt dem Unternehmen treu und hilft gerade in Krisenzeiten, innovative Lösungen zu suchen und umzusetzen. Davon profitieren schlussendlich beide Seiten: die Arbeitgebenden, da ihr Unternehmen wirtschaftlich bestehen bleibt, und die Angestellten, da ihre finanzielle Existenz nicht bedroht ist.

Foto-Portfolio

Wer ein Sustainable Leader sein will, braucht erweiterte Managementkompetenzen. Unsere Bildstrecke zeigt die wichtigsten sechs. (Fotos: Shutterstock)

Verantwortlich für diesen Special: Jasmine Alig und Tina Fischer

Impressum
Der Special «Leadership & Talents» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe.
Herausgeber: Redaktion und Verlag «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.



Klare Zielbilder: Ressourcen schonen, recyceln, Planet retten – Mitarbeitende gehen komplexe Probleme und langfristige Veränderungsprozesse motivierter an, wenn sie das Warum dahinter verstehen.

MARKUS REUBI

«Die Transformation muss beschleunigt werden»

Der EDA-Vertreter über die Herausforderungen bei der Umsetzung der 17 globalen Nachhaltigkeitsziele der UNO gemäss Agenda 2030.

INTERVIEW: PIRMIN SCHILLIGER

Die Schweiz hat sich mit der Unterzeichnung der Agenda 2030 vor sieben Jahren verpflichtet, die 17 von der UNO verabschiedeten Nachhaltigkeitsziele fristgemäss umzusetzen. Welche politischen Gremien sind dabei besonders gefordert?

Die mit der Agenda 2030 verknüpfte Sustainable Leadership betrifft die gesamte Bundesverwaltung. Zwölf Bundesämter, alle Departemente sowie die Bundeskanzlei sind im sogenannten Direktionskomitee Agenda 2030 vertreten. Dieses wird von Daniel Dubas und mir geleitet. Es ist das strategische Steuerungs- und Koordinationsorgan für die Umsetzung der Agenda 2030 auf Bundesebene. Das Direktionskomitee wird durch eine Begleitgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft ergänzt. Unsere Hauptaufgabe

«70 Prozent der Umweltauswirkungen fallen im Ausland an.»

ist es, innenpolitisch eine kohärente Zusammenarbeit mit Kantonen und Gemeinden und die Koordination mit nicht staatlichen Akteuren sicherzustellen und die Agenda 2030 als wichtiges Instrument für unsere Aussenpolitik einzusetzen.

Der Bundesrat hat signalisiert, dass er gewillt ist, bei der Umsetzung der UNO-Nachhaltigkeitsziele eine Führungsrolle zu übernehmen. Wie erfolgreich ist die Schweiz als internationales Vorbild?

Der Länderbericht 2022, den wir kürzlich vor der UNO präsentiert haben, ist dort

auf gutes Echo gestossen. Wir haben seit dem letzten Bericht vor vier Jahren Fortschritte erzielt. Bezüglich der Bekämpfung von Armut und Hunger oder der Förderung von Gesundheit und Wohlergehen gehört die Schweiz sogar zur Spitze. Als erstes Land hat die Schweiz zudem die Erarbeitung des Länderberichts komplett digitalisiert, was sowohl bei anderen Ländern als auch bei der UNO auf grosses Interesse stösst.

Hinsichtlich der Umsetzung hat der Bundesrat inhaltliche Schwerpunkte definiert. Welche?

Es gibt drei Schwerpunkte: erstens die nachhaltige Gestaltung der Produktion und des Konsums, die bei uns nach wie vor auf einem zu hohen Ressourcenverbrauch pro Kopf beruht. Dabei fallen 70 Prozent der Auswirkungen auf die Umwelt nicht etwa im Inland, sondern im Ausland an. Beim zweiten Schwerpunkt «Klima, Energie und Biodiversität» haben wir bei der Dekarbonisierung zwar Fortschritte gemacht. Doch wenn wir die Klimaziele erreichen wollen, muss die Transformation der Energieversorgung weiter beschleunigt werden. Ebenfalls noch nicht am Ziel sind wir beim dritten Schwerpunkt «Chancengleichheit und sozialer Zusammenhalt». Zum Beispiel verdienten Frauen im Jahr 2020 in der Schweiz durchschnittlich immer noch 14 Prozent weniger als Männer. Und Menschen mit Migrationshintergrund haben bei uns ein deutlich höheres Armutsrisiko. Eine erfolgreiche Umsetzung der Schwerpunktziele ist allerdings in den vergangenen Monaten nicht einfacher geworden, wenn ich an das sicherheitspolitische Umfeld, die Verknappung lebenswichtiger Güter und die weltweiten Lieferengpässe denke.

Apropos Lieferengpässe. Für den Fall einer akuten Energieverknappung

könnte der Bundesrat bald schon Notfallpläne aus der Schublade ziehen. Diese Notfallpläne dürften wohl kaum den Ansprüchen einer Sustainable Leadership gerecht werden?

Kurzfristig, wenn zum Beispiel in Betrieben von Gas wieder auf Öl umgestellt werden müsste, bedeutet das natürlich Zielkonflikte in Bezug auf die höheren CO₂-Emissionen. Es wäre ökologisch zweifellos ein Rückschritt, der aber zugunsten sozialer und wirtschaftlicher Ziele wie Sicherung von Arbeitsplätzen und Versorgungssicherheit in Kauf genommen werden muss. Mittelfristig könnten jedoch gerade die Erfahrungen aus die-



Der Vermittler

Name: Markus Reubi
Funktion: Delegierten des Bundesrates für die Agenda 2030 und stellvertretender Leiter der Abteilung Wohlstand und Nachhaltigkeit beim EDA-Staatssekretariat in Bern
Alter: 49
Familie: verheiratet, drei Kinder
Karriere: Der Jurist und Manager MBA war mehr als 15 Jahre im diplomatischen Dienst tätig, zuletzt (2018 bis 2022) als Minister und stellvertretender Missionschef der Schweizer Botschaft in Tokio (Japan)

sem Notfallszenario den Ausbau von erneuerbaren Energien weiter beschleunigen und Verhaltensänderungen in Bezug auf Energiesparen und Energieeffizienz erwirken. Langfristig gewinnen wir aus der Notsituation die Erkenntnis, dass eine nachhaltige Entwicklung auch mit den Risiken von Kriegen, Konflikten und autoritären politischen Systemen fertig werden muss.

Im Aktionsplan 2021–23, der sich an der Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030 (SNE 2030) des Bundes orientiert, ist viel von Dialog, Abklärung, Verbesserung der Datenlage, Monitoring, Überwachung von Strategien und so weiter die Rede. Das tönt nicht gerade handlungsorientiert ...

Der Bundesrat hat in manchen Bereichen bereits klare Signale gesetzt und Prozesse beschleunigt. Ich erinnere – um ein Beispiel zu erwähnen – an den Aktionsplan

«Die Schweiz hat zweifellos ein grosses Potenzial.»

zur Bekämpfung der Lebensmittelverschwendung. Für den nächsten Aktionsplan wünsche ich mir aber, dass noch mehr Ideen und Vorschläge der Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft in konkrete Massnahmen einfließen werden.

Die EU ist in gewissen Bereichen, etwa bei der Kreislaufwirtschaft, schon wesentlich weiter als die Schweizer Politik. Wo sollte und könnte unsere Politik den Hebel ansetzen?

Die Kreislaufwirtschaft ist heute schon ein Schwerpunkt der SNE des Bundes.

Man sollte aber im nächsten Aktionsplan noch klarer aufzeigen, wie innovative Produktionsverfahren, kreislauffähige Geschäftsmodelle, Ökodesign, Reparieren und Wiederverwenden und so weiter besser gefördert werden können. Die Schweiz hat in diesen Bereichen zweifellos ein grosses Potenzial.

Wie optimistisch sind Sie, dass die bisherige politische Strategie, die sehr stark auf Lenkungsabgaben, Anreize, Freiwilligkeit und Ähnliches setzt, wirklich zielführend ist? Wie wahrscheinlich ist es, dass wir früher oder später um drastischere Massnahmen doch nicht herumkommen?

Ich denke schon, dass wir auch über die Anpassung gesetzlicher Rahmenbedingungen nachdenken müssen – Stichwort CO₂-Gesetz zum Beispiel. Grundsätzlich bin ich aber überzeugt, dass in unserer Gesellschaft das Prinzip der Freiwilligkeit und Voraussicht, kombiniert mit unserer Innovationskraft, besser und schneller ans Ziel führt als Zwang oder Sanktionen.

Freiwilligkeit setzt auf allmähliche Verhaltensänderungen, für die wir angesichts des sich beschleunigenden Klimawandels nicht mehr viel Zeit haben ...

Ich bin optimistisch, dass wir in unserer demokratischen Gesellschaft die notwendigen Transformationen rechtzeitig in Gang setzen können und werden. Bessere und verfügbare Daten erlauben in Zukunft rascheres Handeln. So können wir wirksame Massnahmen schneller und besser identifizieren und bei unwirksamen Massnahmen rechtzeitig korrigieren. Die Digitalisierung bietet hier grosse Chancen. Die stärkere Nutzung von Daten ermöglicht mehr Agilität – nicht nur in der Politik, sondern auch in der Sustainable Leadership.

So geht nachhaltige Führung

Viele Schweizer Unternehmen sind unsicher, wie sie Sustainable Leadership umsetzen sollen. Diese **Projekte und Initiativen** unterstützen beim Gelingen.

DANIEL TSCHUDY

Siebzehn Prozent – so tief liegt der Anteil der Kadermitglieder im europäischen Raum, die eine Ausbildung in nachhaltiger Entwicklung absolviert haben. Dass das Thema aber weitreichenden Einfluss hat, darüber sind sich Führungskräfte und Entscheidungsträgerinnen einig. Auf europäischer Ebene finden sich viele Projekte, doch auch hierzulande steigt der Anteil der Initiativen in Bezug auf nachhaltige Führung.

So versammeln sich beispielsweise unter dem Dach der unabhängigen Organisation Swiss Leaders über 10 000 Mitglieder und Partnerinnen aller Wirtschaftssektoren. Die Swiss Leaders haben 2020 das Programm «Sustainable Leaders» initiiert, das analog zu Projekten auf europäischer Ebene hiesigen Kader und Entscheidungsträgerinnen hilft, einen neuen Standard in Bezug auf nachhaltige Führungspraktiken zu erreichen.

Dass das Angebot auf breites Interesse stösst, beweist die Vielfalt an Unternehmen, die die dazugehörige «Sustainable Leaders-Charta» unterschrieben haben: Das Taschenunternehmen Freitag, die Fachhochschule Graubünden oder der Schweizerische Verband der Führungskräfte in der Pflege, Swiss Nurses, sind nur drei von vielen Unterzeichnern.

Die zwei grossen: Öbu und Sanu

Nebst den Swiss Leaders engagieren sich aber noch weitere Schweizer Organisationen für das Thema. Die 1989 gegründete Schweizerische Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmensführung, kurz Öbu, weist prominente Gründungsmitglieder auf: Coop, Migros oder Nestlé. Mittlerweile haben sich dem Verband 300 Unternehmen angeschlossen.

Zwei Mitglieder der Öbu-Geschäftsstelle, Olmar Albers und Michaela Keel, erzählend, dass sich Öbu an der vor 25 Jahren von der United Nations Brundtland Commission formulierten Definition orientiert: «Meeting the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs.» Um also verantwortungsvoll zu führen, ist es laut den Fachleuten entscheidend, die Bedürfnisse der heutigen Generation zu verstehen und zu erfüllen – aber unter der Prämisse, dass die Bedürfnisse künftiger Generationen eben-

falls erfüllt werden können. Damit das gelingt, gilt es zu verstehen, wie individuelles unternehmerisches Engagement bei der Bewältigung globaler Herausforderungen wie der Klima- oder der Biodiversitätskrise und wachsender Ungleichheiten unterstützen kann.

Eine weitere schweizweit tätige Organisation ist Sanu future learning. Sie wurde bereits 1988 gegründet und setzte sich damals zum Ziel, Unternehmen in die zu jener Zeit noch unbekanntem Umweltthemen in der Berufswelt einzuführen. Heute bietet die Stiftung aber weit mehr: Weiterbildung, Beratung und Begleitung für Kundinnen und Kunden aus Privatwirtschaft, Verwaltung und Verbänden – stets im Kontext der nachhaltigen Entwicklung und Transformation.

Kathrin Schlup, Co-Direktorin und Leiterin des Bereichs Transformation bei Sanu, arbeitet schon lange im Nachhaltigkeitsgeschäft. Ihre Erfahrungen sammelte sie bei verschiedenen ökologischen Büros, so etwa beim WWF und bei einer NGO in Südafrika. Dabei hat sie vor allem eines gelernt: «Es gibt nicht einen Weg in die Nachhaltigkeit», so die erfahrene Co-Direktorin, «aber je lebendiger, vielfältiger und gerechter wir unsere Produktion gestalten, umso widerstandsfähiger und anpassungsfähiger sind wir als Menschheit.»

Damit das gelingt, haben Öbu und Sanu je mehrere Themenschwerpunkte definiert. Bei Öbu sind das die Kreislaufwirtschaft, digitale Transformation oder der Mensch als Katalysator. Dabei will Olmar Albers die Kompetenzen anhand von Best-Practice-Beispielen und Events fördern: «Mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus unserem branchenübergreifenden Netzwerk erarbeiten wir gemeinsam in Arbeitsgruppen nachhaltige und praxistaugliche Lösungen», erzählt Albers. So trage Öbu zu einer langfristig lebensfähigen und lebenswerten Gesellschaft und Umwelt bei und sichere gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft.

Zeit und Motivation

Bei Sanu stellt sich laut Kathrin Schlup die grösste Herausforderung im Falle von Kleinfirmen. Viele seien der Ansicht, dass sie nicht genügend Kapazitäten hätten, um sich um nachhaltige Führung zu kümmern – oder dass es sie sowieso nicht betreffe. «Das ist einfach falsch», betont die Expertin. «Um auch



Selbstführung: Eine reflektierende Führungspersönlichkeit weiss, welche Impulse sie setzen muss, um ihr Ziel zu erreichen.

in Zukunft wettbewerbsfähig sein, muss eine Firma den Nachhaltigkeitsaspekt anschauen und integrieren.» Der Druck wird laut Schlup in Zukunft zunehmen, auch von regulatorischer Seite. Davon seien aber nicht nur Auswirkungen auf die Umwelt betroffen, sondern auch die soziale Gerechtigkeit. Und das betreffe jedes Unternehmen. Deshalb bietet Sanu future learning Inhouse-Schulungen an, in denen Geschäftsführer und -führerinnen innert weniger Stunden die Grundlagen von Sustainable Leadership erlernen können.

Die Umsetzung dieser Grundlagen geschieht jedoch nicht von heute auf morgen. Seminare in Bezug auf nachhaltige Führung dauern zumeist mehrere Wochen, wobei das Gelernte laufend im eigenen Betrieb ausprobiert und umgesetzt wird. Denn ein paar Stunden reichen laut Schlup nicht aus, um Herausforderungen zu erkennen und ein Unternehmen nachhaltig zu verändern.

Zusätzlich ist laut der Expertin klar, dass auch die richtige Motivation mitentscheidend ist. Doch nicht alle Kleinunternehmen finden die Zeit für eine

solche Weiterbildung. Für die meisten der über 600 000 KMU in der Schweiz bleibt Nachhaltigkeit eine Herausforderung. Um jedoch für junge Talente attraktiv zu bleiben und auch in der Zukunft Bestand zu haben, ist nachhaltige Führung unabdingbar geworden. Die Experten und Expertinnen raten deshalb, das Thema als Unternehmen anzugehen. Dabei lohnt es sich, den Austausch mit Gleichgesinnten zu suchen und sich das Wissen anzueignen, wie nachhaltige Führung auch in Kleinbetrieben umgesetzt werden kann.

► DIESE ORGANISATIONEN UNTERSTÜTZEN BEIM TRACKING VON NACHHALTIGKEIT IN UNTERNEHMEN

Freiwillige Engagements und Mittel zur Orientierung

Freiwilligkeit Unternehmen sollten Nachhaltigkeit nicht umsetzen müssen, sondern umsetzen wollen. Die Thematik ist aber sehr breit und beinhaltet verschiedene Facetten. Zur Orientierung über die Möglichkeiten finden sich verschiedene Hilfsmittel wie etwa die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN, die Sustainable Development Goals (SDG). Unternehmen können sich auf freiwilliger Basis dazu bekennen, zu den einzelnen Zielen beizutragen. Die Ziele sind generisch gehalten, wie etwa weniger Ungleichheiten oder menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum. Es finden sich jedoch detaillierte Informationen sowie mögliche Massnahmen für die einzelnen Ziele. Eine andere Möglichkeit bieten die Swiss Leaders mit der Initiative «Sustainable Leaders». Interessierte können die Charta unterzeichnen und sich durch das Einführungsprogramm sowie die regelmässigen Beiträge über das Thema informieren und inspirieren lassen.

Ein Zertifikat mit hohen Hürden

Nachhaltigkeitszertifikat Ein Zertifikat garantiert einen vertrauenswürdigen Beweis von einer unabhängigen, aussenstehenden Stelle, dass eine Firma ihre Nachhaltigkeitsversprechen einhält. Ein klassisches Zertifizierungssystem ist die Internationale Organisation für Normung, kurz ISO. Das ISO-Standardsystem baut auf verschiedenen Normen auf, die alle klare Zielvorgaben beinhalten. Beispielsweise betrifft ISO 14001 das Umweltmanagement und ISO 26000 betrifft die Nachhaltigkeit. Bei ISO müssen nicht alle, sondern es können auch nur einzelne Normen erfüllt werden. Anders beim Zertifikat B Corp – kurz für Benefit Corporate. Das Zertifikat ist in einzelne Bereiche aufgeteilt, in denen eine Mindestpunktzahl bei allen Zielen erreicht werden muss. Die Zertifizierung als B Corp gilt als eine der schwierigsten – aber auch als die überzeugendste. Bisher weisen global etwas über 5000 Unternehmen die Zertifizierung auf.

Unabhängige Bewertung von Aussen

ESG-Bewertung ESG steht im Englischen für Environmental, Social und Governance – zu Deutsch: Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Verschiedene Firmen bewerten Unternehmen hinsichtlich dieser drei Dimensionen. Bekannte Anbieter solcher ESG-Ratings sind die niederländische Firma Sustainalytics oder das amerikanische Unternehmen MSCI. Die Ratings basieren auf Fragebogen, die die Firmen ausfüllen, auf Börsendaten und auf weiteren zugänglichen Informationen. Ein börsennotiertes Unternehmen kann sich heute einem ESG-Rating nicht mehr entziehen – und sollte auch darauf abzielen, ein hohes Rating zu erhalten. Denn ESG-Ratings geben interessierten Investorinnen und Investoren einen Überblick, wie nachhaltig die Firmen sind, in die sie investieren. Darüber hinaus erhalten Firmen durch das ESG-Rating einen Hinweis darauf, wie sie im internationalen Vergleich im Bereich der Nachhaltigkeit abschneiden.

Reportingstandards für mehr Transparenz

GRI-Standard Die Königsklasse der Reports stellt die Global Reporting Initiative (GRI) dar. Der Berichtstandard kann von Unternehmen übernommen werden. Gerade Nachhaltigkeitsberichte auf Basis des GRI garantieren transparente und tiefe Einblicke in die Nachhaltigkeitsstrategie von Unternehmen. Heute präsentieren die meisten Corporates, so Nestlé oder die Retailer Migros und Coop, einen Nachhaltigkeitsbericht basierend auf GRI. Auch publizieren die meisten börsennotierten Unternehmen einen solchen Report – denn dieser garantiert ein besseres ESG-Ranking. Doch die umfassenden, detaillierten und hohen Anforderungen des GRI benötigen die entsprechenden Ressourcen im Unternehmen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen können diesen Extraaufwand nicht stemmen. Für sie empfiehlt sich der Katalog des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) als Alternative für die Berichterstattung.

Nachhaltigkeit stets im Auge

Greenteams, Nachhaltigkeitsteams und Kreislaufwirtschaft – bei Schweizer Unternehmen ist in Sachen Nachhaltigkeit einiges im Gange, wie die erfolgreichen Beispiele **Ricola, Freitag und Emmi** zeigen.

SUSANNE WAGNER

Kräuter wie Spitzwegerich, Salbei und Pfefferminze für die klassischen Ricola-Bonbons wachsen in der Schweiz. Doch wie steht es um die Nachhaltigkeit? Auch bei der Produktion gelten ökologische Rahmenbedingungen, die Laien nicht vermuten würden. So gibt es bei Ricola ein interdisziplinäres «Greenteam», das die Umsetzung der Nachhaltigkeitsmassnahmen koordiniert und kontrolliert. Darin sind gemäss CEO Thomas P. Meier Mitarbeitende aus verschiedenen Hierarchiestufen und Abteilungen tätig. Diese Vielfalt hat ihren Grund: Jemand aus der Finanzabteilung schaue bestimmte Themen anders an als jemand aus der Kräuterabteilung oder dem Verkauf.

Zu einem modernen Nachhaltigkeitsmanagement gehört laut dem CEO der Umstand, dass die Nachhaltigkeit nicht auf ein Strategiepapier ausgelagert wird, sondern als Bestandteil der Unternehmensstrategie und -kultur in der Organisation verankert ist. Einer der sechs Unternehmenswerte lautet: «Verantwortung und Nachhaltigkeit liegen in unserer Natur.» Zum Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Natur, den Menschen und

Unternehmerischer Erfolg kann als Sprungbrett dienen, um Positives zu bewirken.

der Firma gehöre es auch, dass eine Diskussion darüber stattfinden dürfe und müsse, wie Thomas P. Meier präzisiert. «Wir fragen uns bei jeder Entscheidung, ob sie gut für die Natur, die Menschen innerhalb und ausserhalb der Firma und für das Unternehmen selbst ist.»

Die knapp hundert Kräuterbauern setzen seit den 1970er Jahren auf die Anbaugrundsätze von Bio Suisse ohne Herbizide, Fungizide, Insektizide, Kunstdünger und Monokulturen. Die Lieferdistanzen zum Kräuterzentrum in Laufen BL sind kurz. Mit der Abwärme der Bonbonproduktion beheizt Ricola den Lehm- und Ziegelbau des Kräuterzentrums. Das Unternehmen, das weltweit in mehr als 45 Länder exportiert, hat mit vielen Partnern einen Verhaltenskodex abgeschlossen. Orientierung und Halt gibt dem Unternehmen ein weiterer Leitsatz: «Integrität ist unser Fundament. Wir setzen auf starke Prinzipien, welche auf Ehrlichkeit, Ethik und Vertrauen beruhen.» Innerhalb der Firma hält Ricola Chancengleichheit und soziale Verantwortung hoch. Was viele nicht wissen: Ricola leistet einen aktiven Beitrag zur Integration von Menschen mit geringeren Chancen in der Berufswelt.

Kreislaufwirtschaft im Fokus

Als Pionier im Bereich Umwelt und Ökologie gilt hierzulande das Zürcher Unternehmen Freitag, das mit seinen weltbekannten Taschen aus gebrauchten Lkw-Planen seit den 1990er Jahren im klassischen Upcycling-Bereich tätig ist. Freitag strebt derzeit an, zu einem Vorreiter der Kreislaufwirtschaft zu werden. «Dies braucht ein agiles innovationsfreundliches Umfeld, wo sich jeder einzelne Mitarbeitende mit seinen Talenten voll einbringen kann», sagt Sprecherin Lis Isenegger.

Mit der Entwicklung einer kompostierbaren Kleiderlinie aus Leinen, Hanf und Modal konnte Freitag den biologischen Kreislauf bereits schliessen. Wichtige Elemente innerhalb des technischen Materialkreislaufs sind ein Reparaturservice und eine Online-Plattform, auf der die Community gratis die gebrauchten Taschen untereinander tauschen kann. Neu arbeitet das Unternehmen nun an einer zirkulären Lkw-Plane, die nach einem langen nächsten Leben als Tasche nicht im Müll landet, sondern vollständig im Materialkreislauf bleibt. Das heisst: Aus einer Lkw-Plane wird eine Tasche, die danach selbst wieder recycelt werden kann. Dies schliesst hohe Anforderungen punkto Kreislauffähigkeit und Robustheit ein.

Zudem setzt Freitag seit rund sechs Jahren auf die Selbstorganisation der Mitarbeitenden. Die holokratische Struktur hilft gemäss Isenegger, die richtigen Talente anzuziehen: «Mitarbeitende, die nicht an die klassische Karriereleiter als Selbstzweck glauben, sondern sich mit den Werten eines Unternehmens und einer zukunftsfähigen, ökologisch und sozial verantwortlichen Wirtschaft identifizieren.» In den letzten Jahren sei zudem das Bedürfnis gestiegen, die Haltung in Bezug auf soziale Aspekte der Nachhaltigkeit nicht nur zu leben, sondern explizit und verbindlich festzuhalten, nach innen und nach aussen.

Nicht nur das Wirtschaften, sondern auch das Denken und Handeln in Kreisläufen steht bei Freitag im Zentrum. Projektideen, die dem Unternehmenszweck «intelligent design for a circular future»

widersprechen, werden nicht priorisiert und fallen direkt vom Tisch. Es sei jedoch kein Widerspruch, nachhaltige Prinzipien mit wirtschaftlichem Denken zu verbinden. So könne unternehmerischer Erfolg als Sprungbrett dienen, um Positives zu bewirken. Lis Isenegger: «Es versteht sich dabei von selbst, dass nachhaltige Wirtschaftlichkeit nach dem Vorbild der Kreislaufwirtschaft bei uns vor dem reinen, quantitativen Wachstum steht.»

Strategische Nachhaltigkeit

Auch beim Milchverarbeitungsbetrieb Emmi ist Kreislaufwirtschaft ein Thema. Dieser Aspekt wird vorangetrieben und im Rahmen des ökologischen Engagements bis spätestens 2050 «netZERO» bezüglich Treibhausgasemissionen angestrebt. Seit 2016 setzt sich ein Nachhaltigkeits-Team für die verantwortungsvolle Ent-

wicklung des Geschäfts ein. «Bei der Lancierung unserer Vision «netZERO2050» ist die Notwendigkeit gewachsen, das Thema Nachhaltigkeit strategischer anzugehen und dabei soziale, ökonomische und ökologische Aspekte in einem ganzheitlichen Modell zusammenzuführen», sagt Sprecherin Simone Burgener. Bis 2027 will Emmi weltweit nur noch nachhaltig hergestellte Milch verarbeiten, die CO₂-Emissionen um 60 Prozent senken, den Wasserverbrauch um 50 Prozent reduzieren und die Verpackungen zu 100 Prozent recycelbar machen.

Die Unternehmens- und Führungskultur ist auf Wertschätzung und Mitarbeiterentwicklung ausgerichtet. An diesem Führungsbild arbeitet das Management- und Führungsteam in Trainings und Workshops. Die Mitarbeitenden sollten befähigt werden, auf ihre Ziele ausgerichtet

unternehmerisch zu agieren, anzupacken und den Handlungsspielraum in hoher Eigenverantwortung selbst zu gestalten. Simone Burgener: «Es ist uns ein Anliegen, dass auch unsere Mitarbeitenden aktiv werden im Thema Nachhaltigkeit.»

Dank dem Aufbau eines dezentralen Nachhaltigkeitsmodells können alle ihren individuellen Beitrag zum grossen Ganzen einbringen. Die Führungskräfte verstehen sich dabei als Lernbegleiter auf dem Weg der Entwicklung der Mitarbeitenden, schaffen ein gemeinsames Visionbild und geben den Mitarbeitenden die Möglichkeit, den Weg zur Lösung selbst zu gestalten. Dieser Weg hat gemäss Simone Burgener unglaublich viel Potenzial: Dies zeigen die kreativen und vielversprechenden Ideen, die Emmi jährlich im Rahmen des Nachhaltigkeitstages prämiiert.



Wir-Gefühl: Sustainable Leader mobilisieren ihr Umfeld und lassen es am Entscheidungsfindungsprozess teilhaben.

SHUTTERSTOCK

Fünf Schritte zur Nachhaltigkeit

Wie **Sustainable Leadership** erfolgreich im Unternehmen integriert und umgesetzt wird. Eine Anleitung.

JONATHAN NORMAND

Das Wettbewerbsmodell, auf dem wir die Wirtschaft in den letzten 400 Jahren aufgebaut haben, zielt auf kurzfristige Gewinnmaximierung auf Kosten von Ressourcen ab und ist von globalen Herausforderungen abgekoppelt. Das System bietet keine Antworten auf drängende soziale und ökologische Fragen wie Vermögensungleichheit, Klimawandel und soziale Unruhen.

Dieses System muss sich grundlegend ändern. Was nach einem ambitionierten Vorgehen klingt, verfolgt B Lab Schweiz mit Erfolg. Die gemeinnützige Organisation zeigt auf, dass Unternehmen zur Linderung ebendieser Missstände einen sehr wesentlichen Beitrag leisten können. Teil davon ist, die Aufgaben und die Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft neu zu definieren.

Den Wandel gestalten

Sowohl kleine, mittlere wie auch grosse Unternehmen sind gefordert. Sei es von der steigenden Regulierungsdichte oder den zunehmenden Kundenerwartungen, was Nachhaltigkeit angeht. Um dieser Herausforderung zu begegnen, brauchen Führungskräfte neue Leadership-Strategien. Nur wenn das Topmanagement sich dem Paradigmenwechsel verpflichtet, kann sich ein Unternehmen langfristig zukunftsfähig positionieren und wettbewerbsfähig bleiben.

Einen Ansatz bietet die hierzu gegründete Initiative «Swiss Boards for Agenda 2030», eine Allianz von Schweizer Chief Executive Officers und Verwaltungsratsmitgliedern, die sich dazu verpflichten, Nachhaltigkeit und Widerstandsfähigkeit in ihren Unternehmen zu fördern. Mithilfe eines Playbooks können sich Führungskräfte dem Thema Sustainable Leadership annähern und diesen Schritt für Schritt in ihrem Unternehmen integrieren.

Der erste Schritt befasst sich mit der Integration. Dabei werden Zweck und

Nachhaltigkeit im Zentrum der Strategie verbunden und auf die Sustainable Development Goals (SDG) der UNO ausgerichtet. Ohne Aktivierung folgt aber keine Umsetzung der Strategie. Entsprechend müssen in einem zweiten Schritt die Unternehmensstatuten und die Aufgaben des Verwaltungsrats überarbeitet werden, um die effektive Umsetzung der Strategie zu fördern. Damit entwickeln Führungskräfte als dritter Schritt Leadership-Kompetenzen, um die richtigen Verhaltensweisen im Unternehmen voranzutreiben. Kennzahlen und Instrumente unterstüt-

zen diesen Prozess und motivieren Mitarbeitende, aktiv zur Mission des Unternehmens beizutragen.

Kooperieren und Vertrauen schaffen

Auf diese drei Schritte folgt die Zusammenarbeit, intern und extern. Denn ein Unternehmen muss für die Umsetzung der neuen Strategie entlang der gesamten Wertschöpfungskette arbeiten – wenn nötig auch mit Wettbewerbern und Regierungsbehörden. Schlussendlich gehört dem letzten Schritt ein besonderes Augenmerk: dem Aufbau von Vertrauen.



Kommunikation: Ein offener Dialog mit anderen Interessengruppen fördert den Austausch und schärft das Zielbild.

Unlocking the Agenda 2030

Swiss Impact Forum Wer das B-Lab-Ökosystem näher kennenlernen will, hat am Swiss Impact Forum, organisiert von B Lab Schweiz und Swiss Leaders, am 15. September 2022 in Bern die Gelegenheit dazu. Das Forum bringt kleine, mittlere und grosse Unternehmen mit Experten und Politikerinnen zusammen, um an den drängendsten gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit zu arbeiten. Im Zentrum steht die Frage, wie die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDG) der Agenda 2030 umgesetzt werden können. Gastredner sind Bundesrat Ueli Maurer, Ständerätin Adèle Thorens Goumaz und viele weitere.

Hier gilt es aufzuzeigen, wie das Unternehmen Jahrhundertherausforderungen wie die Klimaerwärmung adressiert und beeinflusst.

Es sind fünf anspruchsvolle Schritte. Damit diese erfolgreich absolviert werden können, hat B Lab Werkzeuge entwickelt, die soziale und ökologische Auswirkungen von Unternehmen messbar machen. Diese Tools unterstützen Entscheidungsträgerinnen und -träger dabei, Nachhaltigkeit in ihre strategischen und operativen Entscheidungsprozesse zu integrieren. Neben der richtigen Leadership-Strategie ist jedoch eines entscheidend: dass die neue Strategie auch gelebt wird.

Jonathan Normand ist CEO von B Lab Switzerland.

ANZEIGE



SUSTAINABLE LEADERS

NACHHALTIG FÜHREN UND GESTALTEN

Zertifikatsweiterbildung in 8 Tagen

Zürich: 06 & 07.12.22 | 19 & 31.01.23
02 & 10.03.23 | 27.04.23 | 25.05.23



Powered by
SWISS LEADERS
ExecutiveEducation

sanu.

Partner
CEC
EUROPEAN MANAGERS

swissleaders.ch/weiterbildungen



Systemisches Denken: Nachhaltige Prozesse zu gestalten, erfordert ein Bewusstsein für komplexe Zusammenhänge. Nicht nur das grosse Ganze ist relevant, sondern auch die Detailsbene.

Sustainable Leader – eine Reise ohne Abkürzung

Nachhaltiges Wirtschaften ist zukunftsorientiert, aber nicht einfach umzusetzen. Was beachtet werden muss und wie der Wandel gelingt.

JÜRIG EGGENBERGER

Klimaerwärmung, abnehmende Biodiversität und steigende soziale Disparitäten: Angesichts der drängenden Probleme setzt sich je länger, je mehr die Erkenntnis durch, dass es nur eine Erde gibt und wirtschaftliches Handeln der Gesellschaft dienen muss, um zukünftigen Generationen eine lebenswerte Umwelt zu sichern.

Doch das Verständnis sickert noch nicht bei allen durch: Das grösste Hindernis für die Umgestaltung des Wirtschaftssystems liegt nämlich im menschlichen Geist; in den Überzeugungen darüber, wofür Unternehmen eigentlich da sind, wem sie dienen und wie sie Werte schaffen. Dabei kommt der normativ-ethischen Ebene – die Ebene, die hinterfragt, wie man im moralischen Sinne handeln soll – eine wichtige Aufgabe zu: Um nachhaltiges Wirtschaften im Unternehmen zu verankern, ist die Rolle der Führungskräfte entscheidend.

Herausforderungen der Verankerung

Doch nachhaltiges Führen ist keine leichte Aufgabe und wer nachhaltige Grundsteine legen möchte, muss einige Hürden überwinden. So zeigt eine im Jahr 2020 durchgeführte Studie vom Führungskräfteverband CEC European Managers, dass nur 17 Prozent der europäischen Manager eine Ausbildung in nachhaltiger Entwicklung absolviert haben. Das ist wenig, setzt doch eine ganzheitliche Umsetzung von Nachhaltigkeit einen tiefgreifenden Kulturwandel voraus: Wer nachhaltige Werte wie Umweltsensibilität oder soziale Gerechtigkeit im Unternehmen verankern möchte, benötigt die entsprechende Haltung. Denn eine innovationsfeindliche Unter-

nehmenskultur, die auf bewährte Denkmuster und Lösungsansätze setzt, ist Gift für nachhaltiges Verhalten.

Ebenfalls toxisch sind einfache Antworten, schnelle Lösungen oder Patentrezepte. Nachhaltige Ansätze sind zu meist neu und entsprechend komplex; sie erfordern das Zusammenführen von Wissen und Erfahrungen vieler. Beim Ausprobieren von Neuem ist Querdenken erlaubt, doch wer sich nicht ernst genommen fühlt, wird nichts Neues ausprobieren wollen. Deshalb bedingen ungewohnte Innovationsvorschläge Transparenz sowie den Einbezug und das Vertrauen aller. Nur so funktioniert der organisationale Lernprozess.

Dabei begleitet ein kontinuierlicher Dialog mit den Anspruchsgruppen und eine Auseinandersetzung mit ihren Bedürfnissen und Erwartungen diesen Prozess. So kann die Komplexität erfasst werden, denn Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Teilelement. Sie ist ein integriertes Konzept und wirkt sich auf alle Geschäftsbereiche aus. Zur Unterstützung muss eine nachhaltige Geschäftspolitik auch in den Systemen abgebildet werden; bei Performanceprozessen, bei der Personalrekrutierung oder beim Einkauf neuer Produkte: Wer Nachhaltigkeit abbildet, kann die Entwicklung bewusst und aktiv steuern.

Führungskräfte, die ihre Verantwortung für nachhaltiges Wirtschaften wahrnehmen, vertiefen ihr Bewusstsein über sich, die Welt und ihre Zusammenhänge. Sie verfügen über ausreichende Kennt-

nisse und Fähigkeiten, um im Sinne der Nachhaltigkeit zu entscheiden und zu handeln. Sie inspirieren und fordern andere dazu auf, neue Sicht-, Denk- und Interaktionsweisen zu übernehmen.

Kompetenzrahmen

Das heisst aber nicht, dass Leader alle Kompetenzen in sich vereinen müssen. Vielmehr sind Haltung und der Wille entscheidend, um tiefgreifende Veränderungen herbeizuführen und die Kompetenzen in Teams zu entwickeln. Es gilt jedoch, dass Führungspersonen alle Kompetenzen kennen und sich überlegen, für welche davon sie stehen wollen.

Die Startfrage lautet dabei: Will ich Antrieb hinter der Umsetzung von Nachhaltigkeit oder primär ein Mitläufer oder eine Begleiterin sein? Der Antrieb bedingt einen funktionierenden moralischen Kompass, der ethisches Verhalten und ein tief empfundenes Gefühl der Verantwortung um das Wohlergehen der Menschheit und der Natur ins Zentrum setzt. Weil bei Führungskräften mit moralischem Kompass Worte und Taten übereinstimmen, agieren sie als vertrauenswürdige Vorbild für Veränderungen. Der Kompass dient dazu, dem Druck konkurrierender Interessen standzuhalten und die eigenen Werte und Ziele gegenüber Anspruchsgruppen zu vertreten, ohne anderen gefallen zu wollen.

Eine wirkungsvolle Selbstführung ist Voraussetzung für eine reflektierende Führungspersönlichkeit. Die Selbstfüh-

rung hilft zu verstehen, welche Impulse und Energie notwendig sind, um die Organisation auf den Weg zu bringen und zu halten. Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit sind herausfordernd und lösen Widerstände aus, die zu Spannungen und Emotionen führen. Sich selbst zu führen, heisst, zu reflektieren und wahrzunehmen, sodass man seine Emotionen und sein Verhalten bewusst steuern kann. Dazu gehört auch, sich selbst zu motivieren, Widerstände zu überwinden und die Dynamik in Richtung der gewünschten Ziele aufrechtzuerhalten.

Systemisches, kritisches und langfristiges Denken ist eine weitere Voraussetzung, die bei der Gestaltung nachhaltiger Prozesse unabdingbar ist. Sie erfordert ein Bewusstsein für komplexe Systeme – also die Berücksichtigung von Kaskadeneffekten, Rückkopplungsschleifen und konkurrierenden Anforderungen verschiedener Interessengruppen, die im Zusammenhang mit nachhaltigen Problemlösungen auftreten können. Bei Bedarf ist die Sicht auf die Detailsbene notwendig, um die Ursache eines Problems zu eruieren und dann wieder herauszuzoomen, um die Perspektive des grossen Ganzen zu erhalten.

Komplexe Probleme und die Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele sowie der Agenda 2030 sind langfristige Veränderungsprozesse, deren breiten Horizont man sich bewusst sein muss. Ein Zielbild liefert Argumente, das «Warum» für den Wandel. Es ist nachvollziehbar und motivierend für Mitmenschen. Damit das Zielbild als normativer Gestaltungsrahmen für die Organisation dient, braucht es die Fähigkeit, mittels Storytelling zu inspirieren. Ziele sollten sinnvoll in den verschiedenen Realitäten der Interessengruppen verankert und Massnahmen mit einer Kombination aus Ehrgeiz

und Pragmatismus gemeinsam ausgehandelt werden.

Dabei fördert Dialog den Austausch, schärft das Zielbild und regt zum Handeln an. Der Aufbau von Beziehungen zu Interessengruppen erfordert die Fähigkeit, die Vielfalt von Kulturen und sozialen Gruppen zu verstehen. Unterstützend schaffen Transparenz, das Erkunden anderer Perspektiven und Verlässlichkeit eine Vertrauensbasis. Sie ist Grundlage, um Stakeholder zu überzeugen und Konflikte zwischen Interessengruppen konstruktiv zu lösen.

Zentral ist dabei auch das Mobilisieren, also andere in den Entscheidungsfindungsprozess zu integrieren und Prioritäten und Umsetzungen gemeinsam zu definieren. Gleichzeitig müssen Rollen, ihre Verantwortungen und Erwartungen immer wieder thematisiert werden, um Wirkung zu erzielen. Die Gefahr der Verantwortungsdiffusion ist allgegenwärtig. Deshalb sind eine solide Vertrauensbasis und Feedbackprozesse wichtig, um den Fokus zu halten und Unterstützungsbedarf zu klären. Es ist ein Balanceakt zwischen Beharrlichkeit in der Umsetzung und Autonomie zulassen, um Probleme auf neue Weise zu lösen.

Ohne Schleichweg ans Ziel

Der Wandel hin zu nachhaltiger Führung erfolgt nicht von heute auf morgen. Es gilt, sich nicht vom Ziel abbringen zu lassen. Der Weg ist anspruchsvoll, Straucheln jederzeit möglich. Es ist ein Prozess ohne Abkürzung. Doch wer die Kompetenzen im gesamten Team verteilt, sich auf die wichtigen Dinge innerhalb des eigenen Einflusskreises konzentriert und dabei Verantwortung übernimmt, wird mit Erfolg zu einem oder einer Sustainable Leader.

Jürg Eggenberger ist Co-Geschäftsleiter bei Swiss Leaders.



«Der Weg ist anspruchsvoll, Straucheln jederzeit möglich.»

Jürg Eggenberger
Co-Geschäftsführer
Swiss Leaders
(ehemals SKO)