

Führungskräfte im Fokus

Ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement ist aktuell eine der größten Herausforderungen für Top-Entscheider in Unternehmen

Modernes Nachhaltigkeitsmanagement ist komplexes Transformationsmanagement. Die Grundlagen dafür liegen in der strategischen Unternehmensführung. Für eine erfolgreiche Umsetzung auf operativer Ebene ist das klare Bekenntnis des Top-Managements entscheidend, ebenso wie relevante finanzielle und personelle Ressourcen. Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Unternehmensführung – die alle drei ESG-Dimensionen abdeckt – ist die Dimension Mensch ein wesentlicher Hebel.

Text — Martina Rauch

Exorbitant steigende Energiekosten sind mehr als ein Indikator für die aktuelle Brisanz nachhaltiger Unternehmensführung. Die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung hat plötzlich eine andere Dringlichkeit, auch beim Top-Management. Während bisher vor allem die zweite Führungsebene sich intensiv mit neuen, immer strengeren gesetzlichen Vorgaben – wie dem Lieferkettengesetz, der Corporate Sustainability Reporting Directive oder dem Digitalen Produktpass – beschäftigt, spiegelt die Energiekostenkrise den aktuellen Handlungsbedarf an der Unternehmensspitze mehr als deutlich wider.

Nachhaltigkeitsmanagement ist nicht mehr „nur“ eine Frage der Erfüllung lästiger, weil komplizierter gesetzlicher Vorgaben oder – im Idealfall – eine Frage der Haltung, sondern immer mehr eine Frage der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Dabei ist man dann schnell bei den Anforderungen, die sich an ein modernes Nachhaltigkeitsmanagement in den letzten Jahren schleichend, dann dynamischer und schließlich fundamental verändert haben. Um es klar zu sagen: Ein Nach-

haltigkeitsmanager oder eine Beauftragte für nachhaltige Entwicklung reicht bei Weitem nicht mehr aus, um der Komplexität nachhaltiger Unternehmensführung gerecht zu werden.

Führungskräfte und Mitarbeiter*innen müssen aktiv beteiligt werden. Schließlich unterstützt eine wertebasierte Nachhaltigkeitskommunikation die Glaubwürdigkeit der eingeleiteten Maßnahmen und schützt das Unternehmen nicht nur vor dem Vorwurf des Greenwashings, sondern trägt erheblich zur Steigerung seiner Reputation bei.

Nachhaltigkeitsmanagement ist Komplexitäts- und Transformationsmanagement

Sicher ist: Viele Unternehmen haben bereits seit Jahren eine Nachhaltigkeitsstrategie, die sich aus der Unternehmensstrategie ableitet oder sogar Bestandteil derselben ist. Viele Unternehmen haben basierend auf ihrer Strategie Nachhaltigkeitsprogramme aufgesetzt und versuchen, diese immer noch häufig gegen interne Widerstände aufgrund von Interessensgegensätzen oder mangels Priorität, Budget und Ressourcen für dieses Thema umzusetzen. Sicher ist aber auch: Der Umsetzungserfolg beginnt mit einem gesamtstra-

Digitaler Produktpass

Die EU-Kommission plant die Einführung eines digitalen Produktpasses. Dieser soll Informationen über die Zusammensetzung europäischer Waren enthalten und so deren Chance auf Wiederverwendung und Recycling erhöhen. Nachhaltige Produkte sollen auf dem EU-Markt zur Norm werden. Der digitale Produktpass soll ein wesentliches Element zur Stärkung der Kreislaufwirtschaft werden.

tegischen Blick, der die übergreifende Bedeutung dieses Themas erfasst und deshalb eine offene und qualifizierte Diskussion auf Top-Managementebene erfordert sowie eine klare Beschlusslage mit echter Verpflichtung und im Bewusstsein, dass die Transformation in ein nachhaltiges Unternehmen eine komplexe Aufgabe ist.

Manager wissen in der Regel, wie man mit Komplexität umgeht. Beim Thema Nachhaltigkeit fallen viele Unternehmen jedoch durch zögerliches Verhalten auf. Das hängt zum einen mit den fehlenden eigenen Kompetenzen für ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement zusammen sowie – zum anderen und oftmals daraus resultierend – mit der fehlenden Investitionsbereitschaft. Jedoch: Mit begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen kann kein strategisch relevantes Thema zielgerichtet und erfolgreich operativ ausgestaltet werden.

Herausforderung personelle und finanzielle Ressourcen

Ressourcen sind per Definition Mittel, aber auch Merkmale oder Eigenschaften, um Ziele zu verfolgen oder Anforderungen zu bewältigen. Eine Ressource kann ein materielles Gut (etwa Budget) oder immaterielles Gut (zum Beispiel personelle Kapazitäten) sein. Diese allgemeingültige Definition unterstützt die Überlegung, welche und wie viele Ressourcen für das Nachhaltigkeitsmanagement in einem Unternehmen zur Verfügung stehen bzw. eingesetzt werden können und sollten.

Neben der optimierten Nutzung vorhandener Ressourcen bedarf es je nach Größe des Unterneh-

mens und Komplexität des Produkt- respektive Leistungsportfolios sowie damit eventuell einhergehender komplexerer Organisationsstruktur einer zusätzlichen Aufbau- und Ablauforganisation für das Nachhaltigkeitsmanagement. Auch hier empfiehlt es sich erfahrungsgemäß, eine Teamstruktur bestehend aus einem guten Mix aus operativ Verantwortlichen und Fachexperten aufzusetzen – die mit hoher Kompetenz glaubwürdig und nicht zuletzt deshalb erfolgreich agieren kann.

Daten sind qualitative Ressourcen

Im Zeitalter der Digitalisierung ist die strukturierte Datenerhebung, -verfügbarkeit und -qualität immer noch eine Herausforderung, an der sich nicht nur Nachhaltigkeitsmanager die Zähne ausbeißen. Diese Herausforderung ist nicht nur technischer, sondern vor allem organisatorischer Natur. Eine fachbereichs- und global übergreifende Definition für die Zuständigkeit qualitativ hochwertiger Daten für das Nachhaltigkeitsmanagement ist eine Mammutaufgabe, die nur gemeinsam mit erfahrenen IT-Experten gelingen kann. Selbst in großen und mit Blick auf Reportings erfahrenen Unternehmen zeichnet sich der Bereich Nachhaltigkeit durch einen Flickenteppich an Excel-Formularen, Datenerfassungstools und Softwarelösungen aus.

Wenn es zur Prüfung kommt, wird die reibungslose Datenerfassung mit automatisierter Freigabe zur zentralen Aufgabe, ebenso wie die nutzerorientierte Aufbereitung und Darstellung, beispielsweise als Dashboard zur Steuerung. Hier müssen IT-Abteilungen mit praktikablen Lösungen unterstützen. Aber: Auch hier ist der



Martina Rauch
Partnerin bei der Unternehmensberatung Cetacea und deren Tochtergesellschaft Global Organizational Integrity Institute (GOII)

Martina Rauch hat in Managementfunktionen bei großen international tätigen Familienunternehmen und einem Konzern mehrere Transformations- und Restrukturierungsprogramme mitgestaltet sowie CSR- und Nachhaltigkeitsprogramme initiiert und geführt.

Beispiel:

Neue Berichtspflichten, deren Rahmenwerk noch nicht zu 100 % feststeht, sollten kein Unternehmen daran hindern, bereits heute schon die ablauforganisatorischen Vorbereitungen zu treffen, die es erlauben, Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung miteinander zu koordinieren. Die Ressourcen dafür sind in der Regel im Finanzbereich und in Form eines Nachhaltigkeitsbeauftragten oder einer entsprechenden Abteilung vorhanden und können optimal genutzt werden. Dasselbe gilt für alle anderen Unternehmensbereiche – auch die operativen, die stärker miteinander vernetzt werden müssen –, um die nachhaltigkeitsrelevanten Themen effizient zu steuern. Die Nachhaltigkeitsziele müssen ohnehin mit diesen Bereichen ausgehandelt und verabschiedet werden. Die Zielerreichung sollte deshalb von ausgesprochenem Eigeninteresse für alle Unternehmensbereiche sein.

menschliche Faktor entscheidend. Die beste IT kann keine verlässlichen Daten produzieren, wenn die Verantwortlichen sie nicht liefern. Nur im Zusammenspiel zwischen Mensch und Technik werden aus Daten qualitative Ressourcen.

Glaubwürdigkeitsfaktoren nachhaltiger Unternehmensführung

Die Kenntnisse der Verbraucher sowie die Sensibilität für Nachhaltigkeit haben in den letzten Jahren enorm zugenommen. Mit Feigenblättern kann sich kein Unternehmen mehr bedecken, wenn es nicht seine Glaubwürdigkeit gegenüber Kunden, Mitarbeitenden und Investoren verlieren will. Das ist vielleicht die wichtigste Erkenntnis für Unternehmensentscheider: Nachhaltigkeit ernst genommen heißt, das Unternehmen in allen drei ESG-Dimensionen nachhaltig zu transformieren. Konkret bedeutet das: Nachhaltige Unternehmensführung als wichtigen Bestandteil der strategischen Unternehmensführung etablieren, Budget und personelle Kapazitäten zur Verfügung stellen, die Implementierung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen konsequent messen und monitoren, Führungskräfte und Mitarbeitende aktiv beteiligen und Fortschritte glaubwürdig kommunizieren.

Das Gute an dieser Herangehensweise: Die Beteiligten sind alle Betroffene und wissen dies. Eine Beteiligung aller Betroffenen ist deshalb heute einfacher als noch vor ein paar Jahren. Wenn ein Unternehmen glaubhaft vermitteln kann, dass es ihm ernst ist mit dem Thema Nachhaltigkeit – und nur dann – kann es alle relevanten Stakeholder in die Umsetzung seiner Nachhaltigkeitsstrategie einbinden und kommunikativ überzeugen.

It's all about people – Sustainability Awareness, Enablement and Engagement

Das Wissen um die Notwendigkeit und Dringlichkeit nachhaltigen Handelns ist bei den meisten Menschen bereits vorhanden. Und darauf kann man aufbauen. Management und Führungskräften kommt dabei eine besondere Rolle zu. Sie sind Vorbilder. Ihr Verhalten ist entscheidend für den Umsetzungserfolg jeder Maßnahme, auch und gerade im Bereich Nachhaltigkeit.

Darüber hinaus sind sie verantwortlich für das Management von Veränderungen, die auch die Transformation in ein nachhaltiges Unternehmen mit sich bringen. Sie müssen Veränderungsprozesse initiieren, sie gestalten und begleiten

und somit ihre Mitarbeitenden befähigen, selbst ihren Beitrag zu einem nachhaltigen Unternehmen zu leisten.

Das ist alles andere als einfach – vor allem wenn man bedenkt, dass die Bereitschaft der Deutschen zu klimaschonendem Handeln in den letzten Jahren zwar beständig wächst, aber das konkrete Verhalten noch zu wünschen übriglässt. Gerade wenn die persönliche Komfortzone überschritten werden muss. Ein Beispiel sind freiwillige Kompensationszahlungen für private Flugreisen. Lediglich 27 % der Deutschen haben diese nach einer Studie des Umweltbundesamtes¹ nach eigenen Angaben geleistet. Immerhin sind mittlerweile 65 % davon überzeugt, dass Umwelt- und Klimaschutz einen hohen Stellenwert haben.

Mit einem professionellen Transformationsmanagement – beispielsweise in Form von Workshops und Trainings – können Unternehmen nicht nur ihre eigene Organisation mobilisieren, sondern ihre Mitarbeitenden über ihren beruflichen Alltag hinaus konkret zu nachhaltigem Handeln befähigen.

Menschen zu mobilisieren ist also eine zentrale Aufgabe von Management und Führungskräften. Hier dürfen die Führungskräfte allerdings nicht allein gelassen werden. Die Beteiligung der Mitarbeitenden zu organisieren und zu orchestrieren, ist auch eine zentrale Aufgabe des Personalbereichs, idealerweise gemeinsam mit der Unternehmenskommunikation. Sie sind zusammen mit dem Nachhaltigkeitsmanagement und den operativen Unternehmensbereichen die Gestalter der Nachhaltigkeitskultur und können einen wesentlichen Beitrag zum Engagement der Mitarbeitenden für eine nachhaltige Unternehmensführung leisten, indem sie etwa ein gemeinsames Sustainability-Engagement-Programm aufsetzen mit einem Sustainability Multiplier oder Influencer-Netzwerk, Eco-Teamkampagnen oder unternehmensweiten Nachhaltigkeitsinitiativen, die zum Mitmachen einladen und erfahrungsgemäß mit Begeisterung von Mitarbeitenden ange-

¹ Umweltbewusstsein und Umwelverhalten – Das Umweltbundesamt (UBA) untersucht seit 1996 im Zweijahresrhythmus, wie sich Umweltbewusstsein und Umwelverhalten in Deutschland entwickeln. Für die jüngste Studie wurden Ende 2020 rund 2.000 Personen mittels repräsentativer Online-Interviews befragt. Die Studie bietet eine sozialwissenschaftlich fundierte Grundlage für die Umweltpolitik und Umweltkommunikation.

nommen werden, da sie die Selbstwirksamkeit fördern, was gerade beim Thema Nachhaltigkeit ein entscheidender Erfolgsfaktor ist.

Pflicht und Kür – die Nachhaltigkeitskommunikation

Die Relevanz der Unternehmenskommunikation zeigt sich erfreulicherweise gerade beim Thema Nachhaltigkeit nicht nur, wenn es um die Erfüllung der (neuen) Berichtspflichten geht. Eine transparente, authentische und rechtssichere Nachhaltigkeitskommunikation ist eine Aufgabe, der viele Kommunikationsabteilungen noch nicht wirklich gewachsen sind und deshalb unbedingt Unterstützung in Anspruch nehmen sollten. Wer die Pflicht beherrscht, kann beherzt zur Kür schreiten.

Um Investoren, Kunden, Mitarbeitende sowie die breite Öffentlichkeit vom Engagement, dem Umsetzungswillen und der Umsetzungskraft seines Unternehmens für Nachhaltigkeit zu überzeugen, braucht es allerdings eine differenzierte Ansprache und neue Wege. Gerade beim Thema Nachhaltigkeit ist es entscheidend zu wissen, was die Stakeholder wirklich interessiert, um Botschaften und Maßnahmen zielgruppengerecht und vor allem glaubwürdig zu gestalten und nicht plötzlich dem Vorwurf des Greenwashings oder einem Shitstorm ausgesetzt zu sein.

Wertebasierte Nachhaltigkeitskommunikation

Der Markenwert eines Unternehmens basiert wesentlich auf seinen eigentlichen Werten. Wenn Nachhaltigkeit Teil des Wertekanons wird, erhöht sich der Markenwert automatisch. Eine wertebasierte Nachhaltigkeitskommunikation ist daher nur folgerichtig und zeigt sich in vielen Facetten. Im Folgenden werden einige Beispiele aufgeführt und näher erläutert:

Authentizität – der Marke ein nachhaltiges Gesicht geben. Bei Eigentümerunternehmen ist das relativ einfach, wenn die Eigentümer sich persönlich mit einer nachhaltigen Unternehmensführung identifizieren. Aber auch börsennotierte Unternehmen sollten im Vorstand oder in der Geschäftsführung jemanden haben, der das Thema Nachhaltigkeit glaubwürdig als der bzw. die Nachhaltigkeitsbotschafter*in repräsentieren kann.

Prozessorientierung – die Nachhaltigkeitskommunikation sollte sich nicht nur auf Resultate fokussieren, sondern vor allem auf den Prozess – das heißt: Fortschritte, aber auch mal Fehlschläge kommunizieren, nicht nur im Fortschrittsbericht, sondern grundsätzlich. Das ist eine neue Herangehensweise, an die sich Kommunikatoren noch gewöhnen müssen. Wer sich traut, offen und ehrlich zu sein, wird noch glaubwürdiger.

Integration – eine themenbasierte Kommunikation unterscheidet nicht mehr zwischen Produkt- und Unternehmenskommunikation. Sie verknüpft das Thema Nachhaltigkeit mit möglichst vielen relevanten Themen. Dabei spielt das Storytelling als Format eine immer wichtigere Rolle. Darüber hinaus müssen die Kommunikationskanäle neu orchestriert werden.

Kreativität – Grün ist nicht mehr verstaubt oder moralisierend. Nachhaltigkeitskommunikation kann witzig sein, ohne unseriös zu wirken. Das erleichtert den Zugang und erhöht die Attraktivität auch bei nicht-affinen Zielgruppen. Seriöse, transparente und kreative Kommunikation sind keine Gegensätze, sondern schaffen Aufmerksamkeit, beispielsweise mit Sympathieträgern.

Fazit

Ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement ist heute eine der dringlichsten Aufgaben der strategischen Unternehmensführung. Es ist unabdingbar für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Die hohe Komplexität erfordert geeignete finanzielle und personelle Ressourcen, die bei vielen Unternehmen bereits vorhanden sind, aber durch Spezialisten ergänzt und besser orchestriert werden müssen. Wer sein Unternehmen glaubwürdig in Richtung Nachhaltigkeit transformiert, muss alle Ressourcen mobilisieren zur Stärkung des Bewusstseins, sie einbinden und befähigen, damit sie zu engagierten Nachhaltigkeitsmitstreitern werden. Nachhaltiges Engagement wird nachhaltig belohnt – bei der Investitions- und Kaufbereitschaft, beim Kampf um die besten Köpfe und nicht zuletzt bei der Verbesserung von Ressourcen-, Prozess- und Kosteneffizienz. ■