Führung und Nachhaltigkeit: Viel Sympathie, wenig System

Leadership in Zeiten der Transformation heisst gelebte Verantwortung in der Geschäftsstrategie

Fragestellung und Vorgehen

Themen wie Digitalisierung, laufende Transformation der Organisation, Diversität oder die „Generation Y" sind ganz oben auf der Agenda vieler Unternehmen. In einer Welt, die sich im fundamentalen Wandel befindet, stehen Führungskräfte heute vor einer Vielzahl an Herausforderungen – aber auch Möglichkeiten. Wo hat Nachhaltigkeit hier ihren Platz?

Genau darüber hat RECOL, ein Inkubator für Organisationsentwicklung, mit 40 Führungskräften und «Thought Leaders» Gespräche geführt. Die Hauptfrage: Wie kann erreicht werden, dass das Thema Nachhaltigkeit in die DNA eines Unternehmens und seiner Führungskräfte übergeht?

Ergebnisse der Gespräche

Trotz des zunehmend hohen Stellenwertes, den Führungskräfte der Nachhaltigkeit als Teil ihrer Unternehmenskultur beimessen, geht bisher kaum eine Firma systematisch an die Thematik heran.

Einzelne Unternehmen implementieren erste erfolgreiche Interventionen, testen innovative Trainingsformate und sensibilisieren Entscheidungsträger für neue Anforderungen. Auf persönlicher Ebene trifft Nachhaltigkeit – als Handlungsprinzip verstanden, nicht rein als Ökologie – auf viel Sympathie und Interesse. Sie wird ähnlich wie «Responsible Leadership» definiert.

Nachhaltigkeit im Verständnis der meisten Befragten
Kurz- und langfristige Perspektiven so austarieren, dass Ressourcen erhalten oder gar vermehrt werden. Das gilt für persönliche Energie und Motivation (persönliche Entwicklung und Nachhaltigkeit), für die Finanzen der Firma und auch für gesellschaftliche und ökologische Ressourcen.

Die Gesprächspartner empfehlen die Einbindung der Nachhaltigkeit ins (erfahrungsbasierte) Training von Führungskräften. Es soll eine positive Wahrnehmung, bei der die Chancen im Vordergrund stehen, angestrebt werden – wie dies zum Beispiel in Bereichen Innovation, Digitalisierung oder Umgang mit Diversität oft gelingt. Weiter gilt es, das steigende Bedürfnis nach persönlicher Entwicklung und Engagement gezielt zu adressieren und Führungskräfte nicht nur rational, sondern auch emotional anzusprechen.
Die meisten Befragten schätzen ihr eigenes Verständnis rund um Nachhaltigkeit bereits heute als hoch bis sehr hoch ein. Als Hürden für mehr gelebtes Engagement der Führungskräfte werden wiederholt genannt: Fehlendes Vorbild auf oberster Führungsebene, Mangel an persönlicher Reflexion, kurzfristige Perspektive und einseitige Leistungsziele.

Auf Grund der sich erst entwickelnden Praxis kann noch kein allgemein gültiges Modell zum Thema entwickelt werden. In ihren Gesprächen hat RECOL-Gründerin Joanna Hafenmayer jedoch sechs Bausteine identifiziert, die erste, vielversprechende Ansätze liefern.

„Ich würde Unternehmen empfehlen, dass sie sich auf der obersten Ebene – also im Verwaltungsrat – überlegen, welches ihre Werte sind und was Nachhaltigkeit für sie bedeutet."

Antoinette Hunziker Ebneter, Präsidentin des Verwaltungsrats, Berner Kantonalbank

„Responsible Leadership bedeutet, dass die Nachhaltigkeit bei jeder Geschäftsleitungssitzung mit am Tisch sitzt."

Joachim Masur, CEO, Zurich Schweiz

Das hier zusammenfasste Projekt „RECOL – Engaging Leaders for Sustainability (ELS) » wurde unterstützt von:

helvetia Ihre Schweizer Versicherung. · DIE POST · svgroup · swisscom · ZURICH · Schweizerische Eidgenossenschaft, Confédération suisse, Confederazione Svizzera, Confederaziun svizra · Bundesamt für Energie BFE, Office fédéral de l'énergie OFEN

RECOL
BUILDING RESPONSIBLE CORPORATE LEADERS

www.recolforum.net

Empfehlungen – die sechs Engagement-Bausteine

1

Mehr als Ökologie
Fokus auf wirkungsvollen Umgang mit mehreren Zielsetzungen und Zeitfristen
Seien Sie offen! Nachhaltigkeit ist weit mehr als Ökologie. Treiben Sie eine erweiterte Definition aktiv voran, um Resonanz mit dem persönlichen Verständnis der Führungskräfte zu nutzen.

2

Top first
Tatsächliches Engagement der Top-Ebene hat oberste Priorität
Seien Sie ein Vorbild! Machen Sie das Vorleben auf der obersten Organisationsebene – wenn möglich inkl. Verwaltungsrat – zur absoluten Priorität.

3

Strategie-Link
Abstimmung der Geschäftsstrategie und der Unternehmenswerte mit der Nachhaltigkeitsstrategie
Setzen Sie Nachhaltigkeit ins Zentrum! Sichern Sie die Abstimmung der Geschäftsstrategie und der Unternehmenswerte mit der Nachhaltigkeitsstrategie, integrieren sie diese wenn möglich.

4

Angemessene Massnahmen
Engagement der Breite der Führungskräfte immer mit Rücksicht auf Kultur, aktuelle Themen und Marktsituation
Tun Sie das, was zu Ihnen passt! Wählen Sie Engagement-Massnahmen für die weiteren Führungsstufen aus, die Ihrer Kultur, aktuellen Themen, der Wirtschaftslage und persönlich präferierten Themen entsprechen.

5

Persönliche Entwicklung
Reflexion, Entwicklung und Nachhaltigkeit sind zentraler Punkt der Nachhaltigkeitsagenda
Bringen Sie sich ein! Machen Sie die persönliche Reflexion, Entwicklung und Nachhaltigkeit zu einem wichtigen Punkt der Nachhaltigkeitsagenda. Die Verbindung zwischen innen und aussen will gelebt werden!

6

Schlüssel für Führungsthemen
Bewusstes und aktives Positionieren der Nachhaltigkeit führt zu Lösungen innerhalb der „Top-of-mind“ -Führungsthemen
Setzen Sie eine positive Agenda! Präsentieren Sie Nachhaltigkeitsüberlegungen im Kontext der “Top-of-mind” -Führungsthemen, um die Relevanz und das Potenzial fürs Kerngeschäft zu erkennen.

„Ich habe erlebt, dass man eine emotionale, eine persönliche Bindung zum Thema Nachhaltigkeit schaffen muss. Manager, die sich nie emotional mit dem Thema konfrontiert haben, werden das nicht leben.“

Christian Petit, Leiter Geschäftsbereich Enterprise Customers, Swisscom

„Responsible Leadership: Für mich ist sie wie die Unterscheidung von einem Staatsmann zu einem Politiker.“

Angela Winkelmann, Leiterin Human Resources + Dienste, Geschäftsleitung Schweiz, Helvetia Versicherungen

Reflexion und Ausblick

Aus der Befragung geht hervor, dass die in der Nachhaltigkeitsarbeit übliche Handlungsweise keine Last sein muss. Im Gegenteil: Sie entspricht weitgehend der persönlichen Überzeugung der Führungskräfte. Weiter kann sie Unternehmen helfen, besser mit der tiefgreifenden Transformation umzugehen, die gerade in den Märkten, der Gesellschaft und den Menschen selber stattfindet. Nur wer im Umgang mit Komplexität und unterschiedlichen Zielsetzungen geübt ist, kann sich kreativ mit neuen Anspruchsgruppen auseinandersetzen und Themen, wie z.B. Diversität, für mehr Produktivität nutzen.

Diese Verbindungen sind erst wenigen Entscheidungsträgern explizit bewusst. Der Weg zum Ziel scheint die Auseinandersetzung der Führungskräfte mit sich selber zu sein. Der erste Schritt ist eine systematische Nutzung des Potenzials, das in einer echten Verankerung der Nachhaltigkeit bei den Führungskräften schlummert. Wie üblich helfen klare Verantwortungen, klare Ziele und mutige Leadership. Unterschiedliche Massnahmen werden nun in den Unternehmen inkubiert, mit weiteren Erfahrungen angereichert und mit der Zeit systematisiert.

Über RECOL

«Responsible Corporate Leadership – RECOL» ist ein Inkubator für Organisationsentwicklung. Unsere Vision ist es, die Zukunft von Unternehmen durch verantwortungsvolle Führung zu gestalten, aus der Praxis für die Praxis. Es wurde 2011 in Zusammenarbeit mit fünf führenden Unternehmen in der Schweiz gegründet. RECOL treibt die Agenda als eine «Thought Leadership»-Plattform, organisiert ein jährliches Forum auf hoher Ebene und beherbergt die Inkubationsplattform – den RECOL Circle –, welches vertiefte Einsichten, Erfahrungen, Daten und Wissen generiert, um es dann breit zur Verfügung zu stellen. Ab 2017 sind ein- bis mehrere RECOL Circles für Unternehmen geplant, die – auf den vorliegenden Erkenntnissen basierend – das Thema vertiefen wollen.

RECOL
BUILDING RESPONSIBLE CORPORATE LEADERS

www.recolforum.net