

# So geht nachhaltige Führung

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

DANIEL TSCHUDY

**S**iebzehn 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, erzählen, 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.