



THE MISSION

TRENDRADAR #7



TRANSFORMATION BE SUSTAINABLE!

GEMEINSAM ZU EINEM NACHHALTIGEN ARBEITEN

Mitarbeitende
motivieren

Mitarbeitende
weiterbilden

Mitarbeitende
aktivieren

FUTURY

Deutsche Bank 

BAIN & COMPANY 

pre
zero 

Handelsblatt
III MEDIA GROUP

Nachhaltigkeit ist ins Zentrum von Unternehmensstrategien gerückt. Um diesen Ansatz wirklich ganzheitlich umzusetzen, braucht es ein gemeinsames Handeln der Mitarbeitenden.

Die Frage, wie man Mitarbeitende zu nachhaltigem Handeln motivieren und die eigene Motivation fördern kann, wie man Fort- und Weiterbildung im Bereich Nachhaltigkeit attraktiv gestalten und die Ideen auch aktivieren kann, war daher das Thema des siebten Projektes im Rahmen von „The Mission“.

„The Mission“ ist eine Initiative für eine nachhaltige Zukunft, in der Unternehmen unterschiedlicher Branchen gemeinsam mit jungen Talenten an neuen Produkten und Geschäftsmodellen arbeiten. Ins Leben gerufen wurde die Initiative von Futury, einem Spin-off der Werte-Stiftung, Deutsche Bank, Bain & Company, PreZero und der Handelsblatt Media Group. Die konkrete Idee hinter „The Mission“: Studierende entwickeln in jeweils dreimonatigen Projekten zu einem von zwölf Themenfeldern Prototypen für nachhaltige Produkte oder Geschäftsmodelle. Dabei arbeiten sie Hand in Hand mit Unternehmenspat:innen aus dem jeweiligen Themenfeld, um alle Lösungen praxistauglich zu gestalten und in die konkrete Umsetzung zu überführen. Bei „Transformation – Be Sustainable“ sind dies PreZero, Kaufland, P&G, Deutsche Bank, Handelsblatt Media Group, ESMT, Brightpoint Group, Futury Capital und Osborne Clarke.

Auf die Teilnehmenden von Top-Universitäten aus der ganzen Welt wartete ein straffes Programm: Design Thinking, agile Arbeitsmethoden, Projektorganisation, Kommunikationsstrategien – die Talente durchliefen ein strukturiertes Curriculum vor Projektstart. Drei Teams arbeiteten im Rahmen des Projektes an Lösungen für die drei zentralen Aufgaben: Motivation, Weiterbildung, Aktivierung.

Besuchen Sie unsere Initiative

THE MISSION

auch online unter

Handelsblatt.com/themission

EINLEITUNG &
MOTIVATION



04

INSPIRATION



16

EDUCATION



30

ACTIVATION



48

INDEX

EINLEITUNG & MOTIVATION



„Was sind die 3 wesentlichen Treiber für Sustainability in Ihrem Unternehmen?“

Quelle: Odgers Berndtson, Umfrage 2020/21

Die seit Dezember 2021 amtierende Bundesregierung möchte mit den Maßnahmen in ihrem Koalitionsvertrag mehr Fortschritt wagen und dies unter anderem durch ein Bündnis für Nachhaltigkeit erreichen. Nicht nur in Bezug auf den Klimaschutz ist Nachhaltigkeit eines der aktuellen **Megathemen** – für die Politik, für Wirtschaft und Gesellschaft. Nachhaltiges Handeln ist notwendig, um auch den künftigen Generationen eine adäquate Lebensgrundlage zu bieten.

Mit den Planungen der neuen Bundesregierung gewinnt das Thema gerade für Unternehmen noch einmal mehr an Relevanz, aber auch zuvor war es schon in vielfacher Hinsicht bestimmend für einen Großteil der Unternehmen in Deutschland. Laut einer Untersuchung des FUTURIST Institute for Sustainable Transformation, dem Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK) sowie der internationalen Unternehmensberatung Bain & Company halten neun von zehn der befragten Top-Führungskräfte in Deutschland das Thema Nachhaltigkeit in den kommenden fünf Jahren für mindestens genauso wichtig wie die Digitalisierung.

Fest steht, dass es keine Branche, keine Unternehmensgröße und keine Unternehmen gibt, bei denen die Frage des nachhaltigen Handelns nicht von großer Bedeutung für die mittel- und langfristige Prosperität ist. Viele Unternehmen fangen jetzt an, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Andere sind bereits seit Jahren dabei, Nachhaltigkeit als festen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie zu definieren und ihre Fortschritte sowie Maßnahmen nach außen hin der Öffentlichkeit mittels einer begleitenden Berichtserstattung zu präsentieren.

Ähnlich wie Digitalisierung ist Nachhaltigkeit ein Transformationsthema, das mit einem Wandel der Prozesse, Produkte, Services und Geschäftsmodelle einhergeht. Und wie bei jeder großen Transformation im Unternehmen, ist es erfolgsentscheidend, die Beschäftigten bei dem Wandel „mitzunehmen“. Denn am Ende werden (und müssen) sie das nachhaltigere Handeln im Unternehmen umsetzen.

Ein zentraler Unterschied zwischen den beiden großen Transformationen der vergangenen und nächsten Jahre – Nachhaltigkeit und Digitalisierung – ist die Rolle der Mitarbeitenden. In der Digitalisierung galt es lange Zeit als eine mögliche Hürde, die Mitarbeitenden für neue Aufgaben, Arbeitsweisen und Rollen zu qualifizieren – nicht selten über signifikante Hürden hinweg. Bekannte, gewohnte Arbeitsprozesse aufzugeben und zu verändern, ist schwierig.

ESG-orientiertes Investieren hat in den letzten Jahren einen außerordentlichen Aufstieg erlebt: Weltweit übersteigen nachhaltige Investitionen mittlerweile **35 Billionen US-Dollar.**

Gleiches gilt zwar auch für die Entwicklung zu einem nachhaltigeren Handeln. Allerdings bringen viele Mitarbeitende für dieses Thema eine intrinsische Motivation ein, den Prozess mitzugehen, zu gestalten. Vielen Beschäftigten ist Nachhaltigkeit und ein nachhaltig agierender Arbeitgeber sehr wichtig. Denn grundsätzlich ist Nachhaltigkeit von großer gesellschaftlicher Relevanz und vielen Bürgerinnen und Bürgern sehr wichtig – beispielsweise aus Verbraucher:innensicht, aber auch als Arbeitnehmerin und Arbeitnehmer. Unternehmen können also in dieser Transformation durchaus darauf setzen, dass Mitarbeitende den Prozess offen begleiten, ihn teilweise sogar einfordern und antreiben.

Unternehmen, die sich stärker der Nachhaltigkeit verschreiben, kommen also den Bedürfnissen vieler ihrer Beschäftigten nach, was die Transformation erleichtert. Wie eine solche Transformation mit Blick auf die Beschäftigten aussehen kann, wird im Folgenden skizziert. Die Transformation zu einem nachhaltigeren Handeln erfolgt bei den Beschäftigten in drei Schritten: Inspiration – Education – Activation. Für jeden dieser drei Schritte gibt es verschiedene Ansätze. Neben der Vorstellung dieser Ansätze ermöglichen Interviews mit Unternehmen sowie Wissenschaft einen Blick darauf, wie eine solche Transformation mit den Beschäftigten gemeinsam in der Praxis aussehen kann.



Quelle: IUBH Internationale Hochschule, Umfrage 2020

NACHHALTIGKEIT WIRD FÜR UNTERNEHMEN WICHTIGER ALS DIE DIGITALISIERUNG

Das Thema Nachhaltigkeit steht bei nahezu allen Firmen auf der Agenda, ganz besonders aber im Finanzbereich. Vor allem auf Vorstandsebene wirken variable Gehaltsbestandteile, die an die Erreichung von Nachhaltigkeitskriterien gebunden sind. Motivierend wirken zudem spannende Team Challenges und besondere Belohnungen. Die Bain-Berater Mareike Besecke und Stefan Wörner über die nächste Transformationswelle: „Viele brennen für das Thema.“



Dr. Mareike Besecke hat an der Technischen Universität München in Entrepreneurial Finance promoviert und ist mittlerweile Projektleiterin bei Bain & Company.



Dr. Stefan Wörner ist Partner bei Bain & Company in Zürich und Experte in der Praxisgruppe Financial Services. Er ist seit 2018 wieder bei Bain und verfügt über mehr als zehn Jahre Beratungserfahrung sowie acht Jahre Linienerfahrung in einem weltweit führenden Kreditinstitut. Corporate Banking und Wealth Management sind seine Beratungsschwerpunkte.

Hat das Thema Nachhaltigkeit für die Unternehmen in den vergangenen Jahren an Stellenwert gewonnen?

Wörner: Ja, ohne Zweifel. Weltweit hat das Thema seit 2015 deutlich an Relevanz gewonnen. Das zeigen auch unsere Studien.

Von 300 befragten internationalen Unternehmen haben 95 Prozent angegeben, dass in den letzten sechs Jahren Nachhaltigkeitsinitiativen wichtiger geworden sind. Zudem erwarten viele CEOs in Deutschland, dass in den kommenden drei bis fünf Jahren Nachhaltigkeitsthemen wichtiger werden als die Digitalisierung.

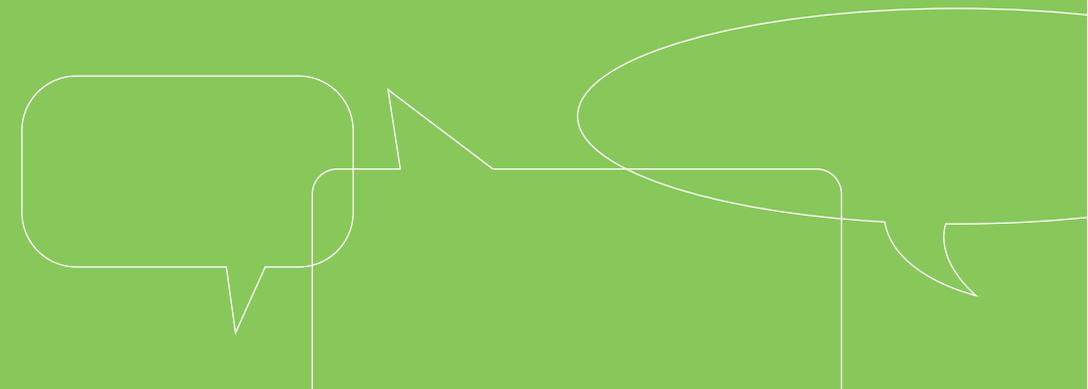
Dies hat kürzlich unsere Studie „Von Haltung zu Handlung“ zutage gebracht, die wir gemeinsam mit dem FUTURIST Institut und dem Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung durchgeführt haben. Darüber hinaus haben wir im Rahmen von Analysen errechnet, dass sich je nach Branche die Berichterstattung zum Thema Nachhaltigkeit in den vergangenen drei Jahren verdoppelt, teilweise sogar verdreifacht hat. Auch das spiegelt die Relevanz für die Unternehmen wider.

Frau Besecke, Sie beschäftigen sich mit der Umsetzung des Themas Nachhaltigkeit in der Belegschaft und der Transformation von Unternehmen. Spüren Sie, dass Ihre Kundschaft stärker versucht, ihre Beschäftigten mit diesem Thema zu erreichen?

Besecke: Die Bedeutung von Nachhaltigkeit nimmt ganz klar zu. Selbst wenn wir Unternehmen initial zu anderen Themen beraten, diskutieren wir doch sehr schnell auch über Nachhaltigkeit. Das Thema steht bei nahezu allen Firmen auf der Agenda, ganz besonders

bei denjenigen im Finanzbereich.

Bei Transformationen, die wir gemeinsam mit unseren Kundinnen und Kunden durchführen, kommt innerhalb kürzester Zeit die Frage auf: Wie stellen wir uns künftig nachhaltig auf? Und wie involvieren wir bestmöglich auch die Belegschaft? Viele Unternehmen haben vor allem Bedarf, den Istzustand und den Fortschritt der nachhaltigen Transformation zu quantifizieren. Bei unserer Arbeit spüren wir sowohl im Top-Management als auch bei den jungen Neueinsteigerinnen und Neueinsteigern den starken Willen, etwas zu verändern. Viele brennen für das Thema. Wenn es aber darum geht, Veränderungen anzustoßen und zu quantifizieren, sind die meisten Unternehmen noch nicht optimal aufgestellt und zählen deshalb auf unsere Hilfe.



Was funktioniert besonders gut, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, nachhaltige Themen auch umzusetzen und zu gestalten?

Besecke: Das hängt vielfach von der Branche ab. In der Finanzwirtschaft ist es beispielsweise schon sehr früh darum gegangen, nachhaltig zu investieren. Nicht zuletzt, weil

die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten beizeiten gewachsen ist. Hinzu kam der Druck durch politische Regularien, die der Finanzbereich umsetzen muss.

In anderen Branchen wirken Nachfrage und staatliche Regulierung ähnlich. Das Thema Nachhaltigkeit reißt die Mitarbeitenden aber auch von ganz allein mit. Und es beeinflusst die Talentgewinnung positiv.

Bei Bain gibt es mittlerweile kaum noch ein Bewerbungsgespräch, in dem die Kandidatinnen und Kandidaten nicht danach fragen, inwieweit unser Unternehmen sich für Nachhaltigkeit einsetzt. Und unseren Kundinnen und Kunden geht es genauso.

Besonders in der Energiewirtschaft und in der Automobilbranche sind die Bewerberinnen und Bewerber an der nachhaltigen Ausrichtung eines Unternehmens interessiert. Werden Nachhaltigkeitsinitiativen priorisiert, erhöht das vielfach die Motivation gerade der jungen Talente.

Wörner: Ein weiterer Aspekt, der Mitarbeitende in puncto Nachhaltigkeit inspirieren kann, ist der finanzielle. Vor allem auf Vorstandsebene zeigen variable Gehaltsbestandteile, die an die Erreichung von Nachhaltigkeitskriterien gebunden sind, Wirkung. Immerhin haben rund 30 Prozent der Unternehmen, die wir im Rahmen einer unserer internationalen Studien befragt haben, ein derartiges Vergütungssystem schon umgesetzt. Dabei liegen die Gehaltsbestandteile, die nachhaltig implementiert sind, zwischen 10 und 30 Prozent. Das motiviert eigentlich jede Führungskraft.

Wie lassen sich diese finanziellen Anreize für das Top-Management auf andere Unternehmensebenen übertragen?

Wörner: Als Treiber der Nachhaltigkeit tut sich in den Unternehmen oft die erste Führungsebene hervor – nicht zuletzt aus Reputations-

gründen. Außerdem sind Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger sowie die jüngeren Beschäftigten sehr motiviert, was das Thema Nachhaltigkeit anbetrifft.

Das mittlere Management ist dagegen häufig noch der „Bottleneck“. Darauf gilt es, ein ganz besonderes Augenmerk zu legen. Sogenannte Scorecards, also Berichtsbögen, sind neben finanziellen Incentives eine weitere Möglichkeit der Steuerung. Stehen nachhaltige Ziele im Berichtsbogen,

werden sie zumeist auch erreicht, da die Führungskräfte ihre Handlungen danach ausrichten. Sind sie nicht festgeschrieben, werden nachhaltige Unternehmensziele möglicherweise weniger hartnäckig verfolgt.

Etwas schwieriger sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsfunktion zu erreichen. Denn für sie gibt es in der Regel keine finanziellen Anreizsysteme. Ein gutes Mittel sind Anerkennungsprogramme, die besondere Leistungen aller Mitarbeitenden zur Erreichung von nachhaltigen Zielen honorieren. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um positive Veränderungen der internen Arbeitsabläufe handelt oder Verbesserungen bei Produkten erarbeitet wurden.

Besecke: Damit hat beispielsweise Procter & Gamble gute Erfahrungen gemacht. Sustainability Leader Awards zeichnen herausragende Leistungen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit aus. Das können entweder interne Engagements sein oder Produktentwicklungen.

Der Konsumgüterkonzern erreicht seine Belegschaft schon dadurch, dass er ihr eine Bühne für ihr nachhaltiges Engagement gibt. So haben in der Coronazeit die Beschäftigten von zu Hause aus Videos gepostet, in denen sie zeigen, wie sie Plastikmüll vermeiden oder ihren Müll trennen.

Besonders wirkungsvoll erweist sich auch, dass die Gewinnerinnen und Gewinner der Nachhaltigkeitspreise vom Top-Management wahrgenommen werden, etwa zum Kamingespräch eingeladen werden. Viele andere Mitarbeitenden machen auch einen sehr guten Job, haben aber nie Kontakt zu den Vorstandsvorsitzenden.

Nicht immer werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mithilfe variabler Gehaltsanteile motiviert oder machen bei speziellen Aktionen mit. Wie lässt sich das Nachhaltigkeitsthema in die Breite tragen?

Wörner: Nachhaltigkeitsbeauftragte oder ein spezielles Programm allein reichen dazu nicht aus. Nachhaltigkeitsstrategie und Unternehmensstrategie müssen eins sein. Es gilt, nachhaltige Ziele in alle Anreizsysteme zu

integrieren, zugleich sollten die Chefinnen und Chefs mit gutem Beispiel vorangehen.

Tatsächlich ist die gesamte Führungs- und Unternehmenskultur auf Nachhaltigkeit auszurichten. Verantwortlichkeiten müssen klar und messbar sein, in den Scorecards stehen und Teil des gesamten Beurteilungssystems sein.

Nachhaltige Ziele sollten zudem mit Bonuszahlungen und dem individuellen Vorankommen im Unternehmen verknüpft sein. Zudem müssen die Zusammenhänge in die Aus- und Weiterbildung einfließen.

Wie sind Ihre Erfahrungen mit unternehmensinternen Schulungen zum Thema Nachhaltigkeit?

Besecke: Einige größere Unternehmen haben Schulungsprogramme entwickelt, die vor allem darauf abzielen, das Bewusstsein für das Thema Nachhaltigkeit zu stärken. Da geht es um die Klimaveränderungen, verschiedene Risiken für die Umwelt und sozialen Austausch.

Bei Bain setzen wir ebenfalls beim Bewusstsein für die Zusammenhänge an. Es gibt eine Nachhaltigkeitsinitiative, in deren Rahmen in den einzelnen Büros Tagesschulungen organisiert werden, um mit allen Kolleginnen und Kollegen ins Gespräch zu kommen. Damit soll der Themenkomplex rund um Nachhaltigkeit konkret und quantifizierbar werden.

Greifen Sie dabei auf internen und externen Sachverstand zu? Wie laufen die Schulungen ab?

Wörner: Wir beginnen mit einer externen wissenschaftlichen Einführung zur Einordnung des jeweiligen Themas. Anschließend holen

wir unsere internen Expertinnen und Experten dazu, die über ein hohes Fachwissen beispielsweise im Bereich Dekarbonisierung verfügen. Dann berichten Bain-Beraterinnen und -Berater von ihren Erfahrungen mit erfolgreichen Nachhaltigkeitsprojekten bei Kundenunternehmen. Und last, but not least informieren Kolleginnen und Kollegen wie Mareike Besecke über Praxisbeispiele unserer internen „Green Teams“.

Bei den Unternehmensinitiativen geht es oft um Mülltrennung, das Einsparen von Reisen und Energie, den Verbrauch von Papier oder anderem Material. Was hat sich dabei als besonders effizient erwiesen?

Besecke: Rein thematisch gesehen sind vor allem die Initiativen erfolgreich, die sich mit dem Konsum von Lebensmitteln, insbesondere Fleischkonsum, oder mit Mobilität, also Alternativen zu Autofahrten und

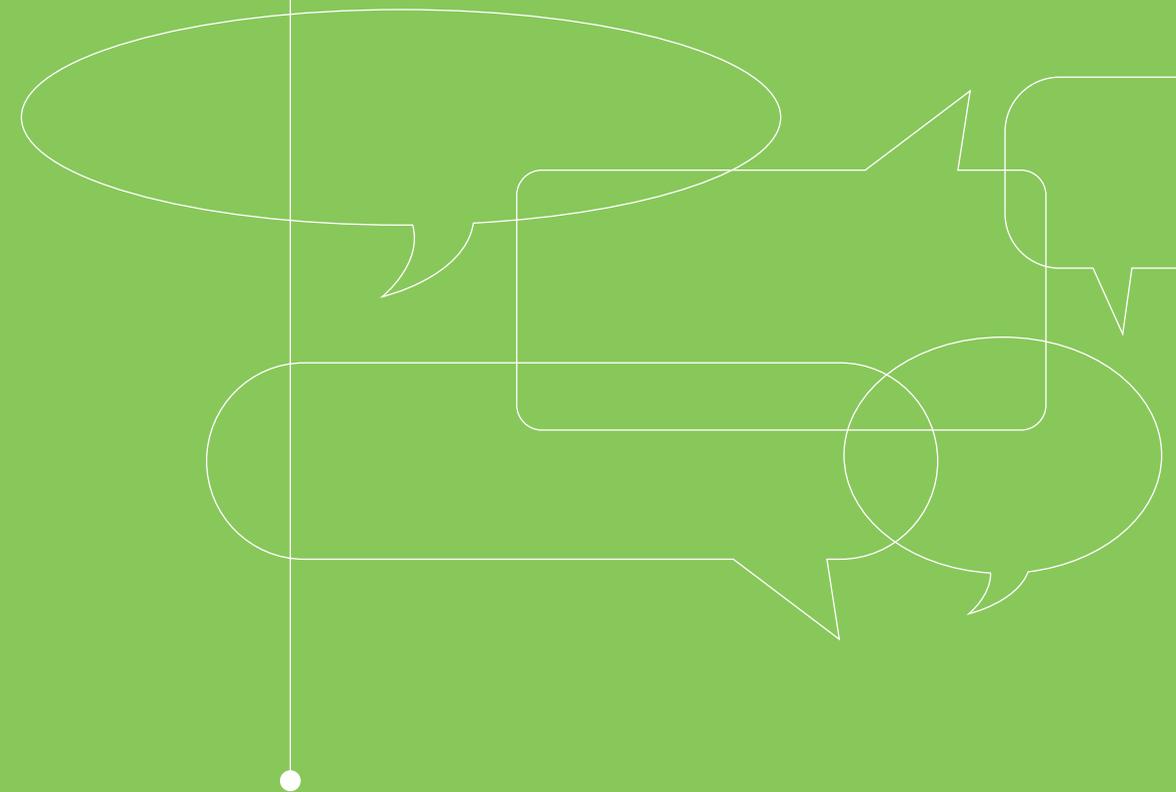
Flugreisen, beschäftigen. Bei Bain wird es zum Beispiel honoriert, wenn Beraterinnen und Berater zum Kundenunternehmen mit dem Zug fahren, anstatt zu fliegen. Als Format haben sich bei uns sogenannte Green Team Challenges durchgesetzt. Dabei treten jeden Monat verschiedene Projekt- oder Abteilungsteams an und stellen sich einer bestimmten Herausforderung, etwa an mindestens einem Wochentag vegetarisch zu essen, nur Treppen zu gehen oder weniger Coffee-to-go-Becher zu benutzen. Der Erfolg ist immer quantifizierbar, denn die Zahl der auf vegetarische Ernährung umgestellten Tage lässt sich ebenso benennen wie die der Treppenstufen oder die der ein-

gesparten Kaffeebecher. Einmal hat ein Berater:innenteam die Challenge gewonnen, weil es einen Monat lang konsequent die neun Etagen zu einem Kundenunternehmen hoch- und heruntergelaufen ist.

Durch solche Aktionen können wir in Teams gemeinsam Verhaltensänderungen üben. Unsere „Green Teams“ werden auch eingeschaltet, wenn Bain-Gebäude umgebaut oder umgestaltet werden, so wie aktuell in München. Sie achten dann beispielsweise auf einen energetisch sinnvollen Umbau, erfrischende Begrünung oder konsequente Mülltrennung.

Wie motivieren Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei den Challenges mitzumachen?

Besecke: Unser Anreizsystem wirkt sehr gut. Die Sieger der Challenges werden monatlich mit Fotos bekanntgegeben und bei der Jahresabschlussfeier holen wir sie auf die Bühne. Das sind Anerkennungen, die sich nicht mit Geld bezahlen lassen.



WIR AGIEREN BEI NACHHALTIGKEIT EHER BOTTOM-UP ALS TOP-DOWN

Themen wie Nachhaltigkeit oder Diversity sind Teil der Unternehmenskultur der Kanzlei Osborne Clarke. Wichtig sei, die Verankerung dieser Themen in der eigenen Kultur laufend zu vertiefen, stellt Alexander Dlouhy fest.



Dr. Alexander Dlouhy berät bei der internationalen Wirtschaftskanzlei Osborne Clarke Unternehmen und Investoren schwerpunktmäßig bei Transaktionen, Vertragsgestaltung und zum regulatorischen Rahmen von Energieprojekten und -geschäftsmodellen, zu Themen des Klimaschutzes und -wandels sowie ESG. Er leitet den Bereich Decarbonisation bei Osborne Clarke in Deutschland.

Wie begreift die Kanzlei Osborne Clarke das Thema Klimawandel? Wir wollen für unsere Mandanten exzellente Leistungen erbringen. Dabei beschäftigen wir uns bewusst mit den Transformationsthemen

Decarbonisation, Digitalisation und Urban Dynamics. Wir wollen mit unseren Mandanten die neuen, aktuellen Themen der Zeit angehen und sie dabei gerade auch rund um die Herausforderungen durch den Klimawandel und den damit verknüpften rechtlichen Veränderungen unterstützen – und zwar mit Freude an und bei der Arbeit.

Diese Haltung trägt uns auch, wenn es um unser eigenes Handeln geht. Natürlich sind wir auch Marktteilnehmer und haben uns auf den Weg zu mehr Nachhaltigkeit und „Net Zero“ gemacht.

Was ist Euer grundsätzlicher Ansatz? Was wir machen, wollen wir mit Freude machen. Wir möchten Menschen inspirieren und begeistern. Das ist unser Ansatz für unsere Beratung und auch für unsere interne Organisation.

Was waren die ersten Schritte auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit? Themen wie Nachhaltigkeit oder auch Diversity, um ein anderes Thema aus dem „ESG-Kanon“ anzusprechen, sind Teil unserer Unternehmenskultur. Das Wichtige dabei ist, die Verankerung dieser Themen in unserer Kultur laufend zu vertiefen. Insoweit halten wir mehr von dem Bottom-up-Ansatz als von einem Top-Down-Vorgehen.

Daher haben wir in der deutschen Organisation ein Team gebildet, das sich mit dem Thema Nachhaltigkeit aus der Binnensicht beschäftigt. Dieses Team setzt sich aus Vertreter:innen aus allen Standorten und allen Berufsgruppen zusammen. Im ersten Schritt sammelten wir Ideen und im zweiten Schritt sortierten wir die Themen. Wichtig ist zunächst die Bestandsaufnahme, zum Beispiel die Fragen „Wo kaufen wir ein?“ und „Was kaufen wir ein?“, „Wie kommen wir ins Büro?“ oder „Welche Verkehrsmittel benutzen wir bei Dienstreisen?“. Parallel dazu haben wir externe Berater:innen miteinbezogen, die unsere Standorte besucht und uns Verbesserungsvorschläge gemacht haben.

Wichtig ist uns dabei, alle Kolleginnen und Kollegen einzubeziehen. So haben wir alle aufgerufen, uns ihre Ideen zu schicken. Wir haben auch bei einer internen Umfrage zur Anreise der Kolleg:innen in die jeweiligen Standorte einen spielerischen Wettbewerb zwischen unseren Abteilungen

veranstaltet. Für die Siegergruppe haben wir Bäume in der Anzahl der Teammitglieder, die in der Siegergruppe arbeiten, gepflanzt. In regelmäßigen Abständen informieren wir auch in unserem Intranet über Nachhaltigkeitsthemen, etwa über Abfallvermeidung.

Was habt Ihr schon erreicht? Am Anfang haben wir uns die „low hanging fruits“ rausgegriffen. Einfache Beispiele sind die Beschaffung von recyceltem Papier, nachhaltig angebautem Kaffee, die Nutzung von Reinigungsmitteln, die mit dem Umweltzeichen „Blauer Engel“ gekennzeichnet sind oder die strom- und papiersparenden Einstellungen bei IT-Geräten und Druckern.

Bei vielen dieser Themen haben wir gesehen, dass wir schon vor unserer Bestandsaufnahme einiges gemacht hatten. Bei anderen Themen haben wir einiges verändert. So hatten wir schon seit Jahren einen Grünstromtarif. Wir haben dann aber auf „echten“ Grünstrom umgestellt, bei dem wir sicher sind, dass der Strom aus Erneuerbare-Energien-Anlagen in Deutschland oder Österreich kommt, um so einen tatsächlichen Beitrag zum Ausbau erneuerbarer Energien zu leisten. Um andere, einfachere Beispiele zu nennen: Wir haben die Temperatur für die Kühlung unserer Serverräume etwas angehoben und teilweise neue Mülleimer angeschafft, um den Kolleginnen und Kollegen das Mülltrennen noch leichter zu machen.

Wie ist die Resonanz derjenigen, denen Ihr Vorschläge für mehr Nachhaltigkeit macht? Die Resonanz ist sehr gut. Es kommen immer wieder Teammitglieder auf uns zu, die bei unseren Nachhaltigkeitsinitiativen mitmachen wollen. Es kommen auch immer wieder Vorschläge, was wir noch in die Wege leiten können. Es wäre aber gelogen, wenn ich sage, dass uns immer nur Begeisterung entgegenschlägt. Im Gespräch gelingt es dann aber, unsere Maßnahmen zu erläutern und Überzeugungsarbeit zu leisten.

Wie wichtig ist das Thema Reisen für Euch? Das ist ein sehr wichtiges Thema. Denn unser eigenes Verhalten können wir verändern – das haben wir selbst in der Hand. Wir haben eine neue Richtlinie für Dienstreisen entwickelt – mit dem Ziel Anreize zu setzen, die Bahn und öffentliche Verkehrsmittel zu benutzen. Wir glauben, dass das der bessere Ansatz ist, als mit Verboten zu arbeiten. Auch hier ist es wichtig eine Atmosphäre zu schaffen, in der jeder unserer Kolleginnen und Kollegen automatisch das klimafreundlichere Verkehrsmittel wählt.

Habt Ihr schon einen Plan entwickelt, wie Ihr CO₂-neutral werden wollt? Wir sind auf einem guten Weg. Maßnahmen reichen dabei zum Beispiel von der papierfreien Aktenführung über neuen Arten der Zusammenarbeit mit mehr Fernarbeitsmöglichkeiten („remote working“) bis zu unserem Leasingmodell für Fahrräder. Auch analysieren wir gerade unseren CO₂-Fußabdruck, um auch daraus die nächsten Maßnahmen abzuleiten. Naheliegende Themen, mit denen wir uns beschäftigen, sind natürlich auch Maßnahmen zum Stromsparen, Reduzierung des Wärmebedarfs und die Elektromobilität. Als internationale Wirtschaftskanzlei wollen wir darüber hinaus unsere globale CO₂-Strategie entwickeln und dieses Jahr unsere gemeinsamen Ziele zur CO₂-Reduktion definieren.

Welche Rolle spielt das Thema Nachhaltigkeit im Umgang mit Kund:innen? Aus unserer Sicht stecken drei Themen dahinter: Das betrifft unser Beratungsangebot rund um Nachhaltigkeitsthemen wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, Fragen rund um ESG und die Energie- und Wärmewende.

Weiterhin geht es um die Art, wie wir mit unseren Mandanten zusammenarbeiten. Seit der Coronapandemie sind Videokonferenzen Alltag geworden. Wir setzen aber schon seit Jahren auf neue Formen der Zusammenarbeit mit unseren Mandanten unter Nutzung digitaler Plattformen, die wir selbst entwickelten beziehungsweise an die Bedürfnisse unserer Mandanten anpassen.

Das dritte Thema betrifft die Authentizität – wir wollen eben unseren eigenen Beratungsansatz auch selbst bei uns leben und mit Leben erfüllen.



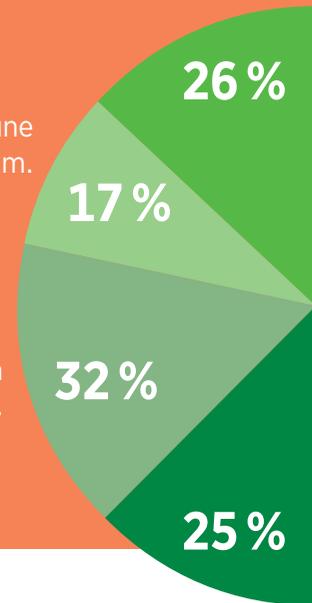
INSPIRATION



Ja, wir haben eine grüne Strategie, die wir zielstrebig verfolgen.

Ja, aber wir setzen unsere grüne Strategie nicht konsistent um.

Nein, aber wir entwickeln derzeit eine grüne Strategie.



Nein, wir haben keine grüne Strategie.

„Gibt es eine Strategie Ihres Unternehmens für den Weg zum grünen Wandel?“

Quelle: Staugen AG, Umfrage 2021

Der Weg aus der Komfortzone ist für die meisten Menschen ein weiter – auch beim nachhaltigen Handeln. Meinungsumfragen zeigen, wie tief das Bedürfnis nach klimabewusstem Handeln mittlerweile in der Mitte der Gesellschaft angekommen ist. Wirklich sicht- und spürbare Verhaltensänderungen dagegen sind noch nicht in gleichem Maße ausgeprägt. Die Gründe dafür sind vielfältig. Und sie werden noch bedeutender, wenn es um das Verhalten am Arbeitsplatz geht. Die ohnehin von vielen Menschen artikuliert Sorge, dass man als einzelner ja kaum einen Unterschied machen könne und auch nicht recht wisse, wo man denn beginnen solle, kann im Job noch relevanter spürbar sein.

Genau hier setzt der erste Schritt der Transformation der Beschäftigten hin zu mehr Nachhaltigkeit in den Unternehmen an: Inspiration. Unternehmen müssen bei allen Beschäftigten das Bewusstsein für die Relevanz der Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext wecken.

Dies kann entweder bedeuten, die Beschäftigten grundsätzlich auf die Bedeutung des Themas aufmerksam zu machen. Oder – sofern sie Nachhaltigkeit bereits als wichtig erachten – ebenfalls für die hohe Relevanz beim Handeln im Unternehmen zu sensibilisieren. Für die Inspiration stehen den Unternehmen verschiedene Ansätze zur Verfügung:

Unternehmensstrategie

Ein Ansatz, um den Beschäftigten die Bedeutung nachhaltigen Handelns bewusst zu machen, ist die Unternehmensstrategie. Es geht darum, dass Nachhaltigkeit nicht nur ein Thema von vielen im Unternehmen ist, welches eher am Rande behandelt wird. Vielmehr ist die Idee, Nachhaltigkeit zu einem zentralen Aspekt der Unternehmensstrategie zu machen. Dadurch bestimmt Nachhaltigkeit die weitere Entwicklung des Unternehmens in der Zukunft und den Beschäftigten wird dies transparent vor Augen geführt. Sie sehen, wie wichtig das Unternehmen dieses Thema nimmt.

Das Thema rückt ins Zentrum der Unternehmenssteuerung – bei der Ausgestaltung von Prozessen, bei der Entwicklung von Produkten, bei der Markenpositionierung, der Messung von Erfolg und Misserfolg. Um dies auf Unternehmensebene zu gewährleisten, muss es in die Teilbereiche und Abteilungen getragen und herunterdekliniert werden. Mitarbeitende aus allen Bereichen und Hierarchien kommen somit früher oder später mit dem Thema in Berührung und können ihren Beitrag leisten.



Vorbildfunktion von CEOs und Führungskräften

Die zentrale Rolle der Nachhaltigkeit im Unternehmen lässt sich den Beschäftigten auch dadurch vor Augen führen, dass die Führungskräfte und insbesondere die oder der CEO beziehungsweise die Geschäftsführung und die Führungskräfte das Thema vorleben. Wenn in ihrem Handeln die Bedeutung des Themas zum Ausdruck kommt, wird es für alle sichtbar.

Neben dem Handeln der Führungskräfte ist ebenfalls die Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit sehr wichtig. Wenn sich beispielsweise die oder der CEO regelmäßig dazu äußert, wie wichtig nachhaltiges Handeln für das Unternehmen ist und was in dieser Hinsicht bereits alles gemacht sowie erreicht wurde, sollte dies auch die Ambitionen der Beschäftigten dafür fördern.

Ob durch das aktive Handeln oder die gezielte Kommunikation: Wie bei allen anderen Maßnahmen gilt es auch hier, authentisch und glaubwürdig vorzugehen.

Kontinuierliche Kommunikation

Grundsätzlich ist es aber nicht nur wichtig, dass die Führungskräfte über Nachhaltigkeit sprechen, sondern die Beschäftigten sollten kontinuierlich zu dem Thema auf dem Laufenden gehalten werden. Dies kann über eine stetige Kommunikation erreicht werden, mit der die Beschäftigten über die Nachhaltigkeitsprojekte und das bereits Erreichte oder einfach die Ziele und Prinzipien informiert werden. Unternehmen können hierfür beispielsweise einen regelmäßigen Nachhaltigkeitsnewsletter ins Leben rufen oder einen besonderen Bereich dafür im Intranet einrichten.



Um gerade das Erreichte transparenter darzustellen, bietet sich auch die Verwendung von konkreten Maßzahlen an, die die Beschäftigten gut nachvollziehen können. Dies kann beispielsweise die eingesparte Menge an CO₂-Emissionen und an Energie oder die Verlängerung der Produktlebenszeit sein. Wichtig ist, dass die Aussage nicht einfach nur ist, dass das Unternehmen nachhaltiger geworden ist, sondern dies belegt werden kann.

Allerdings sollte bei der Kommunikation wie auch bei der gesamten Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit darauf geachtet werden, dass es kein „Greenwashing“ ist. Durch die Vorstellung von Nachhaltigkeitsprojekten sehen die Beschäftigten, dass das Unternehmen nicht nur über Nachhaltigkeit spricht, sondern auch so handelt.

„Greenwashing“ bezeichnet den Versuch von Unternehmen und Organisationen, sich mit ökologischen oder auch sozialen Leistungen zu brüsten, ohne entsprechende Maßnahmen im operativen Geschäft systematisch verankert zu haben.

Bezog sich der Begriff ursprünglich auf ein suggeriertes Umweltbewusstsein, wird dieser mittlerweile auch für vorgetäushtes nachhaltiges Engagement verwendet.

Bestehende Projekte zur Inspiration

Eine Inspiration für die Beschäftigten kann immer auch von bestehenden Projekten ausgehen. Dies können beispielsweise erfolgreiche Projekte sein, die auf den ersten Blick wenig mit Nachhaltigkeit zu tun haben. Dadurch wird deutlich, dass bereits unscheinbare Maßnahmen das Handeln der Unternehmen positiv im Sinne der Nachhaltigkeit beeinflussen können.

Ebenfalls eignen sich Projekte aus anderen Unternehmensbereichen, um bei den Beschäftigten ein Bewusstsein für das Thema Nachhaltigkeit zu wecken. Dieser Impuls kann dabei auch von anderen Beschäftigten ausgehen. Unternehmen können auch ihren Beschäftigten die Möglichkeit bieten, von ihren eigenen Ideen und Projekten zu mehr Nachhaltigkeit in den Unternehmen zu berichten und ihre Kolleginnen sowie Kollegen dafür zu begeistern.

Sustainacy will Unternehmen dabei helfen, dass, damit die Mitarbeitenden selbst stärker auf Nachhaltigkeit achten. Auf Basis einer einfachen Entscheidungsmatrix werden Unternehmen in verschiedenen Handlungsfeldern Parameter wie das CO₂-Einsparpotenzial, das Kosten-Nutzen-Verhältnis, die Komplexität der Umsetzung bestimmter Maßnahmen oder die Bedürfnisse ihrer Stakeholder im Hinblick auf die ESG-Kriterien aufgezeigt.

ESG steht für die Begriffe Environmental, Social, Governance. Also: Wie geht ein Unternehmen mit der Umwelt um? Nach welchen gesellschaftlichen und kulturellen Regeln spielt es und wie verhält es sich verantwortungsvoll? Die Wurzeln der Idee reichen bis in die viktorianische Ära zurück. Damals erkannten einige Industrielle, dass sie erfolgreicher sind, wenn sie ihre Mitarbeitenden angemessen unterbringen und ihnen Zugang zu Bildung sowie zum Gesundheitswesen ermöglichen.

Wenn ein Unternehmen heute über ESG nachdenkt, dann ist häufig das erste Problem, eine Transparenz über die konkreten Auswirkungen des eigenen Handelns zu erlangen. Da setzt das Tool des Teams *Sustainacy* an. Es bietet eine große Bandbreite von ESG-Themen, leicht nutzbare Zusammenfassungen für Mitarbeitende, individuell zugeschnittene Schwerpunkte und Handlungsempfehlungen, Tracking und Reporting.

Das Team sieht sich als Pionier im Bereich der ESG-Motivation von Mitarbeitenden. Im Vergleich zu Konkurrenten wie „The Climate Action Engine“, „Planetly“ oder „Climatiq“ haben sie ESG, Mitarbeitenden-Engagement und Umsetzungsanleitungen in ihr Tool integriert.

Den Markt für ihr Angebot schätzen die drei Teammitglieder Oriana Cocu, Paula Galindo und Selina Sinning als riesig ein. Anna Frankenberg, CSR-Managerin von PreZero, sieht einen „sehr guten Ansatz“, der die Menschen emotional packt. Für sehr wichtig hält sie die größere Transparenz im Unternehmen.

Maren Eckloff-Böhme, Gründerin des Fondsserviceanbieters Brightpoint, hält die Lösung für „wirklich relevant“. Sie mag das Reporting Tool und hält die Roadmap für realistisch.

Bettina Fröhner, Managerin von P&G, mag die Empfehlungen des Tools. Den Wandel nur von oben zu treiben, funktioniert nicht in den Unternehmen. Die Transparenz über das Tool ermögliche bewussteres Handeln unter den Mitarbeitenden.



Oriana Cocu, Paula Galindo und Selina Sinning

„WIR MÜSSEN HERZ UND HIRN ERREICHEN“

Wie Procter & Gamble nachhaltig wird: Die deutsche Nachhaltigkeitschefin des US-Konsumgüterkonzerns will auf dem Weg zur Klimaneutralität alle Mitarbeitenden mitnehmen. Aufklärung allein reicht nicht. Wichtig sind Initiativen, die praktisch erfahrbar sind.



Gabriele Hässig

Procter & Gamble will beim Thema Nachhaltigkeit zum Vorreiter werden. Der hinter Nestlé weltweit zweitgrößte Konsumgüterkonzern, der früher bei Umweltschützer:innen eher durch seinen hohen Palmöl- oder Plastikeinsatz in die Kritik geraten war, hat sich jetzt ehrgeizige Ziele gesetzt und folgt einem umfassenden Aktionsplan: Bis zum Jahr 2030 will der weltweit operierende Konzern nur noch Ökostrom einsetzen und die gesamte Produktion klimaneutral umrüsten.

Die Treibhausgas-Emissionen, die sich bis dahin nicht ganz eliminieren lassen, will der Konzern zumindest mit Klimaschutzinvestitionen ausgleichen – vor allem in Wiederaufforstungen von Wäldern, Feuchtgebieten und Torfland, die langfristig Kohlendioxid binden können. Zudem arbeitet der Konzern daran, dass seine Marken die Verbraucher:innen dabei unterstützen, nachhaltiger mit den Ressourcen umzugehen, beim Waschen beispielsweise niedrigere Temperaturen und weniger Wasser zu verwenden.

Fünf Jahre früher als von der Bundesregierung angestrebt – im Jahr 2040 – will P&G dann gar keine Treibhausgase mehr emittieren und nennt das Ziel „Net Zero“. Das Besondere daran: Der Weltkonzern betrachtet dabei systematisch auch seine gesamte Lieferkette – vom Rohstoff bis zum Einzelhandel. Die Emissionen, die sich durch Kooperationen mit Lieferanten und Logistikkonzernen bis dahin nicht vollständig streichen lassen, sollen wiederum durch technische oder natürliche Lösungen absorbiert oder gespeichert werden.

Um die weltweiten Lieferketten nachhaltiger und resilienter zu gestalten, entwickeln die Forscher:innen des Product Supply Innovation Centers (PSIC) im hessischen Kronberg Umweltschutztechniken und digitale Prozessketten. Dieses neue Forschungszentrum, das sich mit Universitäten, Forschungsinstituten und Partnerunternehmen vernetzt, entwickelt Lösungen für den großtechnischen Einsatz, die den Ausstoß von Treibhausgasen verringern sollen. Auch den Plastikkonsum schränkt der US-Hersteller seit einigen Jahren ein und setzt auf recycelten Kunststoff, Nachfüllflaschen und die Entwicklung von biobasierten und kompostierbaren Papierflaschen. Und für das verarbeitete Palmöl sollen heute keine Regenwälder mehr weichen müssen.

Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie verlangt der Unternehmensführung eine enorme Kommunikationsleistung ab. Die Führungsspitze muss sich im Zeitalter der Dekarbonisierung mit Kundschaft, Lieferanten, Anlegern, Interessenverbänden, Politik, Aufsichtsbehörden und Öffentlichkeit stärker austauschen als vorher. Vor allem muss die Führung die Mitarbeitenden an allen Stellen dabei inspirieren, aktivieren und dazu weiterbilden. In der Zentrale im hessischen Schwalbach sitzt Gabriele Hässig an so einer Schaltstelle. Sie ist in der Geschäftsführung für die deutschsprachigen Konzerntöchter (DACH) nicht nur für die gesamte Kommunikation zuständig, sondern auch für das Nachhaltigkeitsmanagement. Sie gehört zu den leidenschaftlichen Überzeugungstäter:innen, begeistert sich und andere für die nachhaltige Transformation des Konzerns und berichtet in einem Interview darüber:

Frau Hässig, eine aktuelle Studie vom FUTURIST Institut und der Unternehmensberatung Bain besagt, dass etwa die Hälfte der befragten Dax-CEOs glaubt, dass das Thema Nachhaltigkeit künftig wichtiger wird als die Digitalisierung. Haben Sie auch das Gefühl, dass der Stellenwert des Themas für Procter & Gamble deutlich steigt und Sie damit auch immer stärker intern gehört werden?

Eindeutig ja. Und diese Einschätzung teile ich auch mit Astrid Teckentrup, unserer Chefin der DACH-Region, die auch für die Studie befragt wurde.

Lassen Sie mich die Bedeutung der Nachhaltigkeit für den Konzern kurz mit der Historie von Procter illustrieren: P&G hat viel aus Erfahrungen mit durchaus kritischen Fragen

zum Umweltschutz gelernt und investiert seit Jahrzehnten massiv in technische Neuerungen für mehr Nachhaltigkeit. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden wir beispielsweise relativ schnell der größte Waschmittelhersteller der Welt und haben damit auch zu einem der damals größten Umweltprobleme beigetragen: Den Schaumbergen auf dem Rhein. Damals haben wir schnell phosphatfreie Waschmittel entwickelt und auch die ganze Methodik dazu aufgebaut, die Waschmittel umweltfreundlicher herzustellen.

Wir freuen uns, dass der Gesamtkonzern gerade sein neues Product Supply Innovations Center (PSIC) in Deutschland auf dem Kronberger Campus aufgebaut hat. In dem Center, das im Sommer eröffnet wurde, sollen Techniken und Lösungen entwickelt werden, um die gesamte Wertschöpfungskette aller Produkte weltweit zu dekarbonisieren.

P&G plant, den CO₂-Ausstoß der gesamten Produktion und Lieferkette seiner Produkte bis zum Jahr 2040 nahezu auf Null zu drücken („Net Zero“ 2040). Der Aktionsplan gegen den Klimawandel (CTAP) ist sehr detailliert und transparent. Und wir sehen auch eine realistische Chance, das Ziel zu erreichen, denn unser Konzern gibt nicht nur Absichtserklärungen zur Nachhaltigkeit ab, sondern setzt sie auch sehr ernsthaft um.

Hilft denn Ihre genaue Zielsetzung jeweils für das Jahr 2030 und 2040 auch dabei, die Mitarbeitenden auf dem Weg zum nachhaltigen Konzern mitzunehmen, sie zu inspirieren und zu motivieren?

Die meisten Lösungen für mehr Nachhaltigkeit fangen damit an, dass jemand Missstände erkennt oder neue Chancen sieht. Das kann von jedem oder jeder im Unternehmen ausgehen. Zugleich wird jedes Engagement von

der Führung gefördert. Wir haben bei P&G einen gewissen Ehrgeiz, hohe Ziele zu erreichen.

Die Initiativen von oben und unten müssen dabei immer zusammengreifen. Dieses Räderwerk wollen wir unterstützen, beispielsweise mit Kommunikation oder Schulungen von außen, damit alles ineinandergreift und an Tempo gewinnt.

Können Sie mir beschreiben, was sich nach Ihrer Erfahrung bei der Förderung und Motivierung von oben besonders bewährt hat, welche Schulungen gut funktionieren ...

Als wichtig hat sich eine Kontinuität erwiesen. Wir müssen laufend über das Thema, unsere Grundsätze und die Zusammenhänge kommunizieren. Zudem ist es wichtig, dass das Thema

in die laufenden Arbeitspläne integriert ist. Nachhaltigkeit ist daher auch eins der Kriterien bei jedem Mitarbeiter:innengespräch. Hinzukommend haben sich dann immer wieder besondere Events bewährt, die unsere Teams mitreißen.

Wie schaffen Sie denn Begeisterung für das Thema?

Intrinsische Motivation ist schon sehr wichtig. Die Menschen sind sehr unterschiedlich, haben

verschiedene Erfahrungen und können daher auch unterschiedlich erreicht werden. Mit sehr kopf- oder zahlengesteuerten Menschen, die beispielsweise aus der Finanzwelt kommen, können wir über Artikel oder Studien zum Thema diskutieren. Andere Menschen finden besser einen praktischen Zugang zum Thema – beispielsweise wenn wir auf unserem Campus einen Biodiversitätsgarten einrichten mit Wildwiesen, Hochbeeten und Insektenhotels. Hier lernen alle ganz besonders anschaulich die Zusammenhänge der Biodiversität.

Sie erreichen also die Menschen auf der einen Seite über die Vernunft, Zahlen, Zusammenhänge und auf der anderen Seite über das Fühlen, Mitmachen und Beobachten. Beachten Sie das auch bei Ihren internen Schulungsprogrammen?

P&G hat weltweite und europaweite Schulungsmodule, die sehr anschaulich sind. Bei allen Schulungen gehen wir von verschiedenen Wissens- und Erfahrungslevels aus, von Anfänger:innen bis zu Expert:innen. Teilweise be-

reiten wir die einzelnen Themen in Deutschland selbst auf, um jede und jeden Einzelnen gezielt abzuholen und individuell zu trainieren. Es hat sich auch bewährt, die eigenen Expert:innen einzusetzen nach dem Motto „Kolleg:in trainiert Kolleg:in“. Unsere Grundsprache ist eigentlich Englisch. Aber bei dem komplexen Thema Nachhaltigkeit bieten wir auch viele Trainingseinheiten in Deutsch an, damit die Schwelle gesenkt wird und wir alle mitnehmen können.

Haben Sie über die Schulungsprogramme auch einen Austausch mit anderen Unternehmen?

Wir machen beispielsweise bei der Initiative „geTon“ (Initiative Gelbe Tonne) mit, in der viele Unternehmen entlang der Wert-

schöpfungskette vertreten sind, mit denen wir uns über Nachhaltigkeitsthemen austauschen und von deren Erfahrungen wir lernen. Natürlich alles im rechtskonformen Rahmen.

Mein Eindruck ist bisher, dass die Unternehmen bei der nachhaltigen Transformation noch viel von Mitarbeiter:innenprogrammen anderer Unternehmen lernen könnten ...

Unbedingt. Wir bilden viele Innovationsnetzwerke, um von anderen zu lernen. Das gilt für alle Unternehmensbereiche. Wir lernen auch innerhalb des Konzerns von anderen Ländern.

Beispielsweise hat eine Kollegin in Brüssel ein ganz tolles Training entwickelt, von dem wir so viel wie möglich übernommen haben. Und auch die Werke in Deutschland lernen voneinander: Unsere Kolleg:innen in Euskirchen haben beispielsweise vor einigen Jahren angefangen, jedes Jahr am 3. Oktober Bäume zu pflanzen. Das hat auch andere Standorte motiviert, sich zu überlegen, was Aufforstungen für Ökologie und Klima bedeuten. Das ist ein Thema, das sich sehr leicht nachvollziehen lässt und bei dem sich die Mitarbeitenden gut einbinden lassen. Dieses Jahr haben wir dann gemeinsam mit der Schutzgemeinschaft Deutscher Wald in der waldarmen Region um Leipzig angefangen, rund 25.000 Bäume zu pflanzen. Am ersten Oktober-Wochenende waren viele Mitarbeitenden auch aus Schmalenbach dabei und haben die ersten rund 6.000 verschiedenen Laub- und Wildfruchtbäume gepflanzt, dabei gefilmt und das mitgeteilt. Denn derartige Aktionen sind sehr nahbar und erzählbar, tragen das Wissen über die Funktionen von Wäldern auch innerhalb der Belegschaft weiter.

Wie messen Sie eigentlich den Erfolg von derartigen Aktionen, die ja nicht nur Lehrbeispiele sind? Brechen Sie die Ergebnisse auf ihre CO₂-Ziele herunter oder sehen Sie das als Mitarbeiter:innenschulung?

Gemäß der alten Regel „You get what you measure“ erreichen wir auch bei der Nachhaltigkeit nichts, wenn wir den Erfolg nicht nachhalten. Unseren Erfolg messen wir vor allem an unserem übergeordneten Ziel, dem

Klimaschutz. Wir wollen unsere Nachhaltigkeitspläne einhalten, messen daher die Dekarbonisierung. Um die Zwischenziele unserer Kommunikation mit den Mitarbeiter:innen abzustecken, starten wir mit externen Marktforschern jährlich weltweit eine anonyme Mitarbeitendenbefragung, bei der wir auch das Engagements der Firma und der Mitarbeiter :innen zur Nachhaltigkeit abfragen. Dabei kann sich jeder Mitarbeitende einbringen. Über Jahre lässt sich daher mit einem ganzen Fragenbataillon die Einstellung zur Nachhaltigkeit nachvollziehen. Auch einzelne Schulungen und Events können durch diese Befragungen verbessert werden. Es freut uns natürlich sehr, wenn wir durch externe Validierung, wie den kununu Top Company 2022 Award auch nachvollziehen können, dass sich dieses Engagement auf die Mitarbeitendenzufriedenheit überträgt.

Lässt sich denn daraus ableiten, welche Mitarbeiter:innen-schulungen und Initiativen besonders erfolgreich sind?

Wir müssen die Kreativität aller Mitarbeiter:innen und Mitarbeiter anregen. Daher brauchen wir anschauliche Projekte vor Ort.

Wenn wir beispielsweise die Wegwerfbecher durch Mehrweggeschirr ersetzen, verbessert das unsere Ökobilanz zwar nicht wirklich. Sie können aber nicht ständig betonen, wie wichtig die Dekarbonisierung ist – das „Net Zero“-Ziel – und gleichzeitig Wegwerfbecher einsetzen. Der Einsatz für die Nachhaltigkeit muss als konsequent und glaubhaft erlebt werden.

Die Führung sollte bei ihrem Einsatz für die Nachhaltigkeit also Kopf und Bauch der Mitarbeitenden erreichen. Wie lassen sich denn nach Ihren Erfahrungen Mitarbeiter:innen am besten motivieren, Initiativen von unten anzugehen?

Wenn die Mitarbeitenden spüren, dass sich die Führung für ihre Anliegen interessiert, dann fördert das wiederum die Nachhaltigkeitsaktionen der Mitarbeiter:innen. Bei P&G haben Mitarbeitende selbst eine Initiative namens

„Sustainability Incubator“ mit einem klaren Aktionsplan gegründet, bei der ich als Sponsorin helfe und der Gruppe eine Plattform biete. Die Gruppe wird immer größer und die Ideen immer breiter. Da verstärken sich viele nachhaltige Ansätze.

Eine Plattform bieten, erforderliches Wissen zur Verfügung stellen und danach entwickelt sich das Ganze fast von allein, das klingt gut. Können Sie das vielleicht anhand eines Beispiels etwas veranschaulichen?

Die Gruppe hat beispielsweise mit unserer Kantine ein Projekt entwickelt: Die Kantine arbeitet sehr transparent, kauft regional ein, hält engen Kontakt zu den Lieferanten, weist alle Zusatzstoffe und Nährwerte aus. Selbst

wenn einmal im Jahr der Fischlieferant etwas über seine Fanggründe erzählt hat, so hat die Kantine ihre sorgfältige Lebensmittelwahl jedoch nie richtig öffentlich gemacht. Dass nachhaltig erzeugte Lebensmittel vor allem für die Millennials, aber auch andere Mitarbeiter sehr wichtig sind, haben wir erst durch die Gruppe gelernt. Die Gruppe hat jetzt unseren Küchenchef Alain kommunikativ aufgebaut, alle zwei Wochen beleuchtet er in unserem Newsletter ein Thema – wie zum Beispiel die Vermeidung und Nutzung von Küchenabfällen. Die Gruppe unterstützt ihn dabei, die Themen aufzunehmen, die die Menschen in ihrem eigenen Kochalltag bewegen.

NACHHALTIGKEIT DARF KEINE FRAGE DES GELDBEUTELS SEIN

Die Umweltexpertin des Einzelhandelskonzerns Kaufland will mit möglichst einfachen Botschaften Kund:innen und Mitarbeitende erreichen. Bereits im Arbeitsalltag sollen ihre Kolleg:innen nachhaltige Themen erleben und verstehen.



Lavinia Ahmad ist Leiterin Nachhaltigkeit International bei Kaufland.

Frau Ahmad, Kaufland hat sich ehrgeizige Nachhaltigkeitsziele gesetzt. Zur Umsetzung ist es wichtig, dass dabei auch alle Mitarbeiter:innen mitziehen. Womit erreichen Sie Ihre Kolleg:innen nach Ihrer Erfahrung besonders gut?

Uns ist die Beteiligung der Mitarbeiter:innen wichtig, weshalb wir sie von Anfang an bei unseren nachhaltigen Themen mitnehmen und bei vielen Zielen direkt mit einbinden. Sie sollen Nachhaltigkeit in ihrem Arbeitsalltag spüren, erleben und natürlich auch verstehen. So schaffen wir die Basis und Motivation, dass alle mithelfen, unsere Ziele zu erreichen. Dazu gerne ein Beispiel: Alle neuen Mitarbeiter:innen die bei uns anfangen, bekommen in einer Einführungsveranstaltung gleich viele Infos und Einblicke in unsere Nachhaltigkeitsstrategie.

Mit welcher Strategie erreichen Sie die Mitarbeitenden? Bilden Sie beispielsweise Nachhaltigkeitsbotschafter:innen aus, die dann ihre jeweilige Abteilung schulen oder haben Sie ganz andere Projekte?

Wir sind überzeugt, dass es ganz wichtig ist, jede:n Einzelne:n mitzunehmen und zu motivieren. Zentraler Baustein dafür ist bei uns die Kommunikation. Auf unseren internen Kanälen wie dem unternehmensweiten Intranet, der

Mitarbeiter:innenzeitung, dem Mitarbeiter:innenradio oder auf Veranstaltungen erzählen und teilen wir die nachhaltigen Themen so früh wie möglich mit unseren Mitarbeitenden. Auch im Onboarding- und Schulungsprozess beschäftigen wir uns intensiv mit nachhaltigen Themen. Die Mitarbeitenden lernen unseren Bereich, unsere Schwerpunkte und Maßnahmen kennen und ihnen wird deutlich gemacht, dass wir Nachhaltigkeit in unserer täglichen Arbeit, egal in welchem Fachbereich, mitdenken. Hier setzen wir uns klar definierte Ziele, sodass wir beispielsweise in diesem Jahr jeden Mitarbeitenden in einem zusätzlichen E-Learning zu Nachhaltigkeit bei Kaufland schulen. Und dann gibt es natürlich noch die Mitarbeitenden, die direkt an den nachhaltigen Maßnahmen arbeiten. Sie sitzen in Nachhaltigkeitsteams an den strategischen Positionen in den Fachbereichen und unterstützen dabei, strategische Entscheidungen nachhaltig zu beeinflussen.

Wie messen Sie denn generell den Erfolg von Investitionen in die Nachhaltigkeit?

Im Idealfall soll der Erfolg einer Investition immer direkt sichtbar sein. Ich würde aber sagen, dass es gerade im Bereich Nachhaltigkeit nicht immer eins zu eins gegengerechnet werden muss. Bei vielen nachhaltigen Maßnahmen gehen wir in Vorleistung, weil wir von der positiven Auswirkung einer Maßnahme überzeugt sind. Auch wenn wir den exakt berechenbaren Mehrwert noch nicht genau kennen. Das greift bei Umweltthemen genauso wie bei der Stärkung regionaler Landwirtschaft oder einer gerechteren Tierhaltung. Unser Anspruch bei Kaufland ist es, allen Verbraucher:innen den Kauf von nachhaltigen Produkten zu ermöglichen. Deshalb geben wir Mehrkosten, die uns zum Beispiel durch höhere Anforderungen an die Tierhaltung entstehen, nicht eins zu eins an unsere Kund:innen weiter.

Die sozialen und ökologischen Zusammenhänge bei der Herstellung Ihrer Produkte sind ja oft sehr komplex, wie kommunizieren Sie das?

Wir wollen Mitarbeiter:innen und Kund:innen bei dem komplexen Thema möglichst einfach ansprechen und nicht mit zu vielen Informationen überhäufen. Nur so erreichen wir viele Menschen und können unsere Kernbotschaften platzieren. Unser Ziel ist es, Verständnis zu erlangen und langfristig Vertrauen aufzubauen. Die Kund:innen sollen wissen, dass sie dem, was auf unseren Verpackungen steht, vertrauen können, ohne selbst Experte oder Expertin für das Thema zu sein. Bedeutet für uns: Wir müssen meist sehr komplexe Zusammenhänge einfach und kurz auf dem Produkt darstellen und erklären. Nur so können wir das Thema Nachhaltigkeit bei vielen unserer Kund:innen platzieren

Zumeist sind nachhaltig hergestellte Produkte aber teurer als herkömmliche. Und viele Verbraucher:innen müssen sparen. Wie geht Kaufland als Einzelhändler mit dieser Diskrepanz um?

Genau da liegt eine Stärke von Kaufland. Über die Mengen, die wir einkaufen und vertreiben, können wir nachhaltige Produkte auch günstiger anbieten als das ein kleines Einzelhandelsunternehmen oder ein landwirtschaftlicher Betrieb kann. Nachhaltigkeit darf keine Frage des Geldbeutels sein. Vielmehr müssen wir alle dazu beitragen, dass es Standard wird, ein Produkt unter nachhaltigen Aspekten herzustellen.

Mit welcher Strategie erreichen Sie als Führungskraft die Mitarbeiter:innen am wirkungsvollsten?

Das ist meiner Meinung nach eine Überzeugungsfrage. Jede:r hat das ja ein bisschen in sich, dass er oder sie gerne nachhaltig agieren und handeln möchte. Dem einen fällt es nur etwas schwerer, der anderen wiederum etwas leichter. Als Führungskraft bin ich der Meinung, dass ich meine Mitarbeitenden mitnehme, wenn ich ihnen glaubhaft vorlebe, wovon ich überzeugt bin. Das ist im Rahmen von Nachhaltigkeit genauso wie auch bei anderen wertevermittelnden Themen. Aber natürlich kann ich das nicht allein vermitteln. Da spielt vor allem das Unternehmen als Ganzes eine wichtige Rolle, das alle mitnehmen muss. Wir versuchen über die schon angesprochenen Punkte eine Selbstverständlichkeit für Nachhaltigkeit herzustellen. Wenn die Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass ihr Unternehmen es ernst meint, ergibt sich daraus so etwas wie ein nachhaltiger Kreislauf.

Wie schaffen Sie es denn, die Mitarbeitenden so zu qualifizieren, dass sie ihre nachhaltigen Projekt- und Produktideen auch umsetzen können? Haben Sie da schon externe Schulungen genutzt oder selbst ein Programm entwickelt, um die Mitarbeitenden zu schulen?

An den strategischen Positionen sitzen, wie gesagt, Nachhaltigkeitsexpert:innen, die schon allein durch ihre Ausbildung qualifiziert sind. Zudem wird bei uns jeder Mitarbeitende im Laufe des Jahres einmal über ein E-Learning zu unseren nachhaltigen Zielen und

Maßnahmen geschult. Dann gibt es auch fachbereichsspezifische interne Trainings, bei denen nachhaltiger Konsum und die nachhaltige Produktion im Vordergrund stehen. In der klassischen Schulung unserer Auszubildenden geht es dann auch um weniger unternehmensspezifische nachhaltige Themen. Beispielsweise um die Frage, welche Aussagekraft und Voraussetzungen verschiedene nachhaltige Zertifizierungen haben oder welche gefährdeten Fischarten es gibt.

Es muss ja nicht alles neu erfunden werden. Inwieweit übernimmt Ihr Unternehmen Erfahrungen von anderen Unternehmen?

Den Kampf um eine nachhaltige Entwicklung unserer Erde kann niemand allein gewinnen. Das erreichen wir nur in einer Gemeinschaft. Kaufland hat hier zum einen den Vorteil, zu

einer Unternehmensgruppe zu gehören, in der Nachhaltigkeit nicht erst seit gestern eine Rolle spielt und vor allem ganzheitlich gedacht wird. Wir tauschen uns intern zu vielen Themen sehr intensiv mit den anderen Unternehmenssparten aus und können davon unheimlich profitieren. Aber etwas, das ich am Themenbereich Nachhaltigkeit derzeit außergewöhnlich finde ist, dass es hier nicht nur innerhalb unserer Unternehmensgruppe weniger Barrieren gibt, zusammenzuarbeiten. Auch in der Wirtschaftswelt herrscht, was nachhaltige Themen betrifft, eine ungewohnte Offenheit, gemeinsam an globalen Herausforderungen zu arbeiten. Diese nutzen wir, so gut wir können. Die Zusammenarbeit mit der Werte-Stiftung ist hierfür ein sehr gutes Beispiel. In dem neu gegründeten Institut FUTURIST, an dem wir als Mitglied aktiv beteiligt sind, können wir uns auf dem Weg zu nachhaltigem Unternehmertum mit vielen anderen Organisationen und Unternehmen über Erfahrungen, Herausforderungen und Ziele austauschen und voneinander lernen – das ist großartig.

Sie arbeiten schon länger in diesem Bereich. Haben Sie das Gefühl, dass Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen und Ihre Kund:innen in den vergangenen Jahren wichtiger geworden ist – beispielsweise durch die Klimakonferenz in Glasgow?

Politik und Gesellschaft haben sich stärker mit dem Thema beschäftigt und auch innerhalb unseres Unternehmens beobachten wir in allen Fachbereichen eine intensivere Auseinandersetzung mit nachhaltigen Themen –

mit Freude! Jede Befragung und Evaluation, ob wir sie selbst durchführen oder darüber lesen, zeigt, dass Nachhaltigkeit auf der Agenda mittlerweile ganz oben steht und auch für alle Gesellschaftsmitglieder immer wichtiger wird. Allerdings stellen auch wir immer wieder die seit Jahren auch durch Studien belegte Attitude-Behaviour-Gap der Konsument:innen fest. Die Entscheidung für nachhaltigere Produkte scheidet oft noch am Geldbeutel. Unsere Aufgabe sehen wir hier darin, den Kund:innen die Entscheidung zu erleichtern und nachhaltigere Produkte für jede:n zugänglich zu machen.



EDUCATION

Verstärkte Aufklärung und Forschung zu Nachhaltigkeitsthemen

35%

Öffentliche Projekte und Kampagnen

24%

Zusammenarbeit mit Partnern bei der Umsetzung ganzheitlicher Lösungen

22%

Finanzielle Zuwendungen an entsprechende externe Organisationen

16%

Wovon Unternehmen sich am meisten versprechen

Quelle: Deloitte Climate-Check 2021

Ein relevanter Schritt zur Mitnahme der Beschäftigten beim Transformationsprozess ist ebenfalls das Thema Education. Viele Menschen sehen die Relevanz des Themas, sie können inspiriert werden, mit dem eigenen Verhalten zu einer nachhaltigeren Lebens- und Arbeitsweise beizutragen. Doch was können sie tun? Wo fangen sie an? Welche Effekte lassen sich erzielen?

Es geht zunächst darum, dass alle Beschäftigten verstehen, wie nachhaltig ihr Unternehmen bereits agiert. Außerdem ist die Vermittlung von Kenntnissen nötig, mit welchen Maßnahmen die Nachhaltigkeit des Unternehmens verbessert werden kann.

Für diese Vermittlung gibt es verschiedene Möglichkeiten:

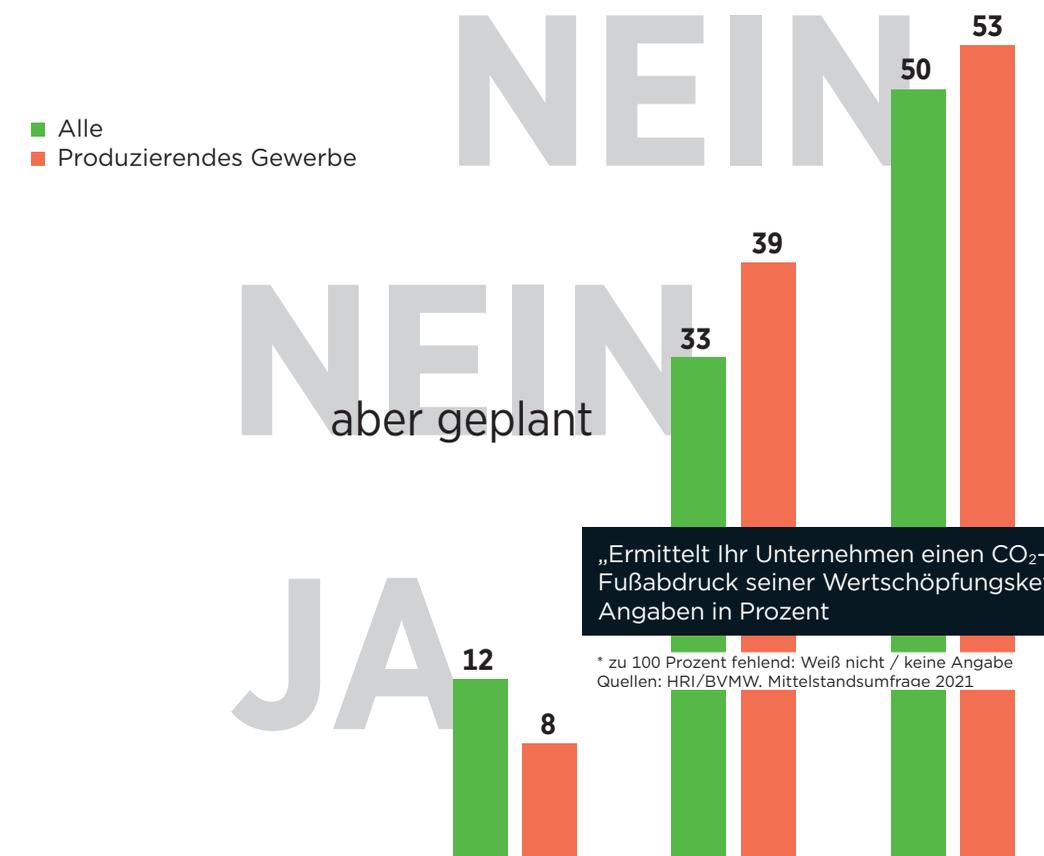
Schulungen und Informationsmaterialien

Unternehmen können ihren Beschäftigten die notwendigen Kenntnisse für ein nachhaltigeres Handeln mittels Schulungen vermitteln. Solche Nachhaltigkeits-schulungen können dabei in Präsenz stattfinden sowie als E-Learning-Angebot. Viele Unternehmen nutzen für ihre Weiterbildung E-Learning-Plattformen, auf denen sich solche Kurse – sofern dies noch nicht der Fall ist – ergänzen lassen. Damit lassen sich ohne größeren Aufwand alle Beschäftigten erreichen.

Digitale Angebote ermöglichen es ebenfalls relativ leicht, die Angebote auf die individuellen Bedürfnisse verschiedener Beschäftigtengruppen abzustimmen. Beispielsweise benötigen Beschäftigte aus dem Produktionsbereich andere Kenntnisse zum nachhaltigen Agieren als Beschäftigte im Büro.

Die Schulungen können durch Informationsmaterialien ergänzt werden. Auch dafür kommen insbesondere digitale Angebote in Betracht. Beispielsweise kann im Intranet ein Nachhaltigkeitshub eingerichtet werden, auf dem Informationen und Tipps rund um das Thema präsentiert werden. Dies kann erstens auch für den Schritt „Inspiration“ sinnvoll sein, zugleich aber zweitens auch den Beschäftigten die notwendigen Kenntnisse vermitteln.

Wenn die Beschäftigten lernen sollen, wie die Unternehmen nachhaltiger werden, sollten sie auch wissen, bei welchem Status quo die Transformation startet. Hierzu gilt, den Beschäftigten den aktuellen Nachhaltigkeits-„Fußabdruck“ transparent aufzuzeigen. Anhand dieses Status quo kann dann aufgezeigt werden, welchen Effekt einzelne Maßnahmen haben können und welchen Unterschied die Beschäftigten insofern mit einem nachhaltigeren Handeln machen können.



Nachhaltigkeitsbotschafter:in

Für die Informationsvermittlung können darüber hinaus auch spezielle Nachhaltigkeitsbotschafter:innen eingesetzt werden. Solche Botschafter:innen können aus dem Kreis der Beschäftigten rekrutiert werden. Die Idee ist insofern, dass die Beschäftigten von ihren Kolleginnen und Kollegen etwas zum Thema Nachhaltigkeit lernen. Nachhaltigkeitsbotschafter:innen können neben Schulungsaufgaben auch grundsätzlich erst einmal das Bewusstsein für das Thema Nachhaltigkeit wecken. Dies können sie unter Umständen glaubwürdiger machen, sodass ihre Kolleginnen und Kollegen den Aussagen mehr vertrauen als „anonymen“ Information auf einer Internetseite. Des Weiteren kann der persönliche Einsatz der Nachhaltigkeitsbotschafter:innen auch zu mehr Begeisterung bei den Kolleginnen und Kollegen führen, da sie die Bedeutung der Nachhaltigkeit, den Status quo des Unternehmens und den Effekt möglicher Maßnahmen emotionaler präsentieren können.

Grüne Thementage

Um einen möglichst großen Impact zu erzielen, kann es sich anbieten, die Informations- und Schulungsmaßnahmen mehr als nur kontinuierlich durchzuführen. Die Beschäftigten beachten dies eventuell schnell als „normales Grundrauschen“ nicht mehr. Als Alternative oder besser noch als Ergänzung bieten sich konzentrierte Aktionen wie beispielsweise „grüne Thementage“ oder eine „Nachhaltigkeitswoche“ an. In dieser Zeit kann dann das Thema Nachhaltigkeit intensiv mit Informationskampagnen, Schulungen und weiteren Angeboten bearbeitet werden.



E-Learning für nachhaltiges Handeln: Darum geht es beim Team *Resolvert*. Bisher setzt nur ein Bruchteil der Unternehmen weltweit seine Nachhaltigkeitsziele erfolgreich um. Die Gründe dafür sind vielfältig. Die drei Teammitglieder Florent Sanchez, Verena Rottmair und Matthias Seegers haben sich vorgenommen, alle Mitarbeitenden eines Unternehmens zu befähigen, mit ihrem Handeln auf nachhaltige Unternehmensführung einzuzahlen. Die Bedeutung dieses Ansatzes betont Henrike Pfannenbergl, Head of ESG and Impact Transparency der Deutschen Bank. „Nachhaltigkeit ist in unseren Köpfen fest verankert. Jetzt müssen wir dieses Denken in die Tat umsetzen und Nachhaltigkeit in all unsere Entscheidungen, Prozesse und Arbeitsschritte integrieren.“

Im Tool wird auf Basis eines interaktiven, virtuellen E-Learning-Tools Nachhaltigkeitswissen vermittelt. Neben dem theoretischen Training steht der Praxistransfer im Fokus. So entwickeln Mitarbeitende auf allen Ebenen Kompetenzen, Nachhaltigkeitsziele konkret in den eigenen Arbeitsalltag zu integrieren und besser informierte Entscheidungen zu treffen. „Nachhaltigkeit in einem Unternehmen ist so, als säßen wir gemeinsam in einem Boot, aber finden das Paddel nicht“, beschreibt Matthias Seegers vom Team *Resolvert* die Herausforderung vieler Unternehmen. Ohne Zweifel gebe es einen Bedarf für Nachhaltigkeitstrainings und für den widerspruchsfreien Transfer an alle Mitarbeitenden.

Die bisherigen Angebote auf dem Markt hätten allerdings einige Nachteile: Sie ermunterten nicht zu Engagement, sie seien zeitintensiv und unzusammenhängend. Folgerichtig gelte es, ein Lern-Tool zu entwickeln, das alle nutzen könnten, das die Nutzer:innen anspreche, nicht viel Zeit in Anspruch nehme und trotzdem die – für die jeweilige Gesellschaft – relevanten Themen adressiere. Die Nutzung eines solchen Tools würde dann im besten Fall das Engagement der Mitarbeitenden erhöhen, neue Talente anlocken und die Transparenz im Unternehmen erhöhen. Im Gegensatz zu Konkurrenten wie „Kahoot“, „Articulate“ oder „Adobe Captivate“ zeichne sich ihr Tool vor allem durch den Fokus auf Nachhaltigkeit, auf die Nutzer:innen angepasste Trainings und Kürze aus, stellt Matthias Seegers heraus. Spielerische Elemente und das Aufzeichnen der Fortschritte enthalten alle diese Tools.

Als Markt peilt das Team etwa 7.900 Unternehmen in Deutschland mit mehr als 500 Beschäftigten an. Bis 2030 möchte *Resolvert* einen Marktanteil von zehn Prozent in diesem Segment erreichen. Ein marktfähiges Produkt soll bereits im November 2022 vorliegen. Daher gelte es in diesem Jahr, die Infrastruktur dafür aufzubauen und im April einen Piloten zu starten.

Anna Frankenberg von PreZero bescheinigte dem Team „große Fortschritte“. Das Team müsse nun überlegen, wie man das Tool zu den Gesellschaften verlinken kann. Die Transformation beginne im Kopf des Einzelnen, und dieses Tool liefere die Information, die Mitarbeitende bräuchten.

Bettina Fröhner, Senior Sales Director von Procter & Gamble (P&G) lobte den emotionalen Zugang. Die Herausforderung liege im Update und im individuellen Zuschnitt auf die Gesellschaften, die es nutzten. Und auch darin, Lernen in die Aktivitäten der Unternehmen zu integrieren. Diese Fragen müsse das Team lösen. „Es ist eine sehr tiefe und interessante Reise, die wir aber unternehmen möchten“, versprach sie weitere Unterstützung.

Meike Gropp, Teamleiterin CSR-Strategie und Kommunikation bei Kaufland, schätzt die spezielle Art von Neugier des Teams. „Ihr wollt uns helfen, das war Euer Fokus. Wir sind sicher, dass ihr eine Lösung entwickeln werdet, die den Bedürfnissen der Unternehmen entspricht“, sagte sie in der Feedbackrunde. „Behaltet Eure Neugierde. Wir sind überzeugt, dass Ihr und Eure Lösung ein großer Erfolg werdet. Dieses Produkt versetzt Unternehmen in die Lage, nachhaltiger zu agieren.“



Florent Sanchez, Verena Rottmair und Matthias Seegers

MIT GREENWASHING LASSEN SICH KEINE MITARBEITENDEN GEWINNEN

Unternehmenschefs, die ihren nachhaltigen Kurs auch im Alltag vorleben, können besonders gut überzeugen und motivieren. Das Engagement der Führung sollte stimmig sein, stellt Nachhaltigkeitsexperte Tobias Raffel heraus. Wenn noch Leidenschaft hinzukommt, hat die nachhaltige Transformation gute Chancen.



Tobias Raffel ist Executive Director des FUTURIST Institute for Sustainable Transformation an der internationalen Wirtschaftsuniversität ESMT in Berlin.

Er ist Mitautor der Studie „Von Haltung zu Handlung – Wie Deutschlands CEOs ihre Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs bringen“. Die Gemeinschaftsarbeit des FUTURIST Institute for Sustainable Transformation, des Potsdam-Instituts für Klimafolgenforschung und Bain & Company basiert auf ausführlichen Gesprächen mit mehr als 20 Top-Führungskräften von deutschen Dax-Unternehmen und anderen Großkonzernen im Sommer 2021.

Ein Ergebnis der Studie war: Nur mit einer klaren Haltung und entschlossener Handlung kommen Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs. Mit zehn Schritten können sie den Umbau systematisieren.

Allen voran zählen dazu eine klare Definition messbarer und ambitionierter Ziele, eine stringente Integration der Nachhaltigkeitsstrategie in die finanzielle Steuerung des Unternehmens sowie ein Kulturwandel, um das Verhalten der Belegschaft ebenso wie die Governance an Nachhaltigkeitszielen auszurichten.

In der Studie werden fünf Unternehmenslenkertypen mit Blick auf ihre Haltung und Handlung bei der Nachhaltigkeitstransformation näher charakterisiert – vom Überzeugungstäter bis zum Blockierer. Nach der Lektüre der CEO-Zitate habe ich den Eindruck, dass die deutsche Wirtschaft das Thema Nachhaltigkeit schon sehr engagiert angegangen ist und sich die befragten CEOs bestimmt in die beiden aktivsten Gruppen einordnen lassen: als „leidenschaftlicher Überzeugungstäter“ oder „optimistischer Chancenergreifer“. Stimmt das?

Ja, wir haben in unseren Interviews viel Leidenschaft und Optimismus gespürt. Die meisten CEOs treiben ihre Unternehmen mit großem Engagement zu mehr Nachhaltigkeit. Sie sehen die Transformation vor allem als Chance und wollen Vorreiter und Vorbild sein. Wir sind aber durchaus auch ein paar „nüchternen Transformationsmanager:innen“ begegnet, die mittlere Gruppe unserer Typisierung. Für sie steht ebenfalls fest, dass ihre

Unternehmen in Zukunft nachhaltiger wirtschaften müssen. Sie gehen die Transformation aber weniger leidenschaftlich an. Man könnte sagen: Sie stellen sich der Herausforderung, ihre Unternehmen jetzt nachhaltiger zu machen – so wie sie ihre Unternehmen zuletzt digitaler gemacht haben.

Bei allen Chefinnen und Chefs der Unternehmen, die wir gesprochen haben, steht Nachhaltigkeit heute ganz oben auf der Agenda. Keine:r delegiert das Thema vollständig weg oder blockiert den Wandel. Das hat uns zwar nicht überrascht, aber in dieser Deutlichkeit doch gefreut zu sehen. Denn auf Dauer wird kein Unternehmen ohne Chancenergreifer oder Überzeugungstäter auskommen.

Wie habt Ihr die Auswahl der 20 CEOs getroffen? Die 20 CEOs vertreten eine große Breite an Branchen, das war uns wichtig. Einen Großteil der Interviewpartner:innen kannten wir bereits aus der ReAct-Initiative, die führende Unternehmenslenker:innen zu Zukunftsthemen wie Klimaschutz, Energiewende oder Bildung zusammenbringt. Die restlichen CEOs haben sich aufgrund eines Anschreibens an alle Dax-CEOs zu dem persönlichen Gespräch bereiterklärt.

Wie Ihr in der Studie ausführt, erfordert das Thema Nachhaltigkeit einen enormen Abstimmungsbedarf mit Mitarbeitenden, Geschäftspartnern, Lieferanten, NGOs und Politiker:innen. Kann das ein:e CEO nach Deinem Eindruck überhaupt schaffen?

Das Stakeholder-Management ist sicher eine der herausforderndsten Aufgaben bei der komplexen Transformation zu mehr Nachhaltigkeit. Viele Interessensgruppen spielen eine ambivalente Rolle und sind Treiber und

Hindernis zugleich: Konsument:innen beispielsweise wünschen sich immer mehr nachhaltige Angebote, greifen im Supermarkt dann aber doch häufig zu den billigsten Produkten. Investoren fordern mehr Nachhaltigkeit ein, orientieren sich dann aber doch vor allem an klassischen finanziellen Kennzahlen. Und so weiter. Häufig gibt es Zielkonflikte zwischen Nachhaltigkeit auf der einen und Profitabilität auf der anderen Seite. Das zu managen ist nicht einfach, aber ein guter CEO oder eine gute CEO bekommt das hin.

Dem Selbstverständnis als CEO entspricht es ja, schwierige Aufgaben zu bewältigen. Einer unserer Interviewpartner hat das so formuliert: „Natürlich bin ich es, der die 50:50-Entscheidungen treffen muss. Denn ich trage letztlich die Verantwortung. Die einfacheren Probleme können ja auch andere lösen.“

Das Thema Nachhaltigkeit nimmt inzwischen übrigens einen erheblichen Anteil der Arbeitszeit vieler Vorstände ein. 10 bis 20 Prozent ihrer Arbeitszeit verwenden viele CEOs darauf, um Nachhaltigkeit zu kommunizieren, interne Strukturen aufzubauen und die Transformation anzustoßen. Auch die Öffentlichkeit und Medien interessieren sich ganz besonders für das Thema für Nachhaltigkeit. Ola Källenius, der CEO von Daimler, hat uns erzählt: „Wenn ich heute interviewt werde, drehen sich neun von zehn Fragen um CO₂ und Elektromobilität.“

In einigen Branchen wie der Autoindustrie hat das Thema Nachhaltigkeit durch politische Vorgaben und Verbraucher:innenwünsche in den vergangenen Monaten eine eigene Dynamik entwickelt. Aber gibt es denn in allen Branchen da eine Entwicklung zu spüren?

Ich glaube, es gibt keine Branche, die sich aktuell nicht bewegt. Wir haben unsere Interviews im Sommer geführt und dann Anfang November die Ergebnisse auf der UN-Klimakonferenz COP 26 in Glasgow

veröffentlicht. Viele Unternehmen hatten allein in diesen drei, vier Monaten bereits ihre Nachhaltigkeitsziele nachgeschärft und ihr Transformationstempo erhöht.

Martin Brudermüller, der Vorstandschef von BASF, meinte im Gespräch mit uns: „Wer nicht bis zur COP 26 sagt, wann er klimaneutral wirtschaftet, wird zugespitzt formuliert an die Wand genagelt.“ Ich glaube, das trifft es ganz gut. Es gibt aktuell geradezu ein Rennen um das möglichst schnelle Erreichen der Klimaneutralität. Da will kein Unternehmen und kein:e CEO im Wettbewerb hinten liegen.

Die Wege der Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit sind allerdings sehr unterschiedlich. Ein Telekom- oder IT-Unternehmen kann die Klimaneutralität vereinfacht gesagt erreichen, indem es Solarzellen auf das Dach schraubt und die Reisekostenrichtlinie anpasst. Für einen Stahlhersteller oder die Beton- oder Chemieindustrie hingegen ist es viel schwieriger. Wir haben in unserer Studie deshalb verschiedene Transformationspfade skizziert.

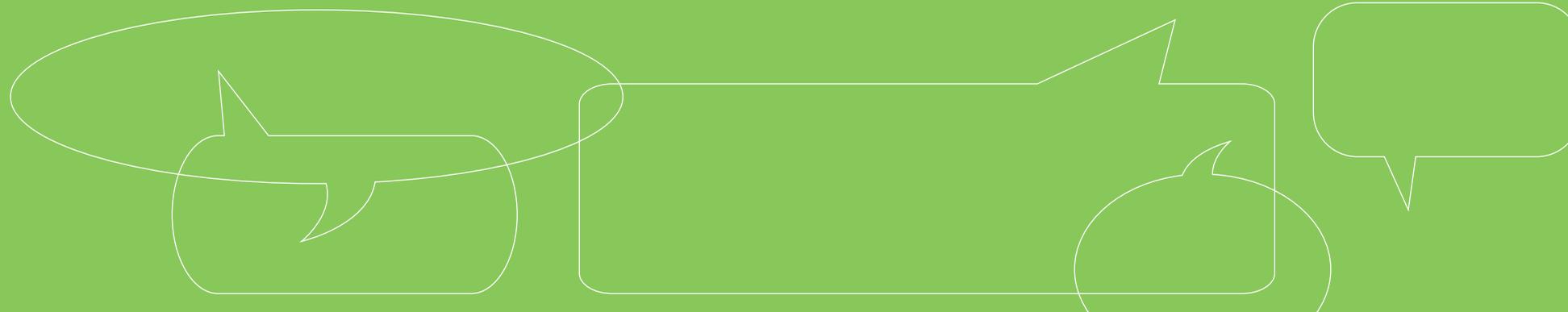
Die Chefinnen und Chefs werden in der Studie als Antreiber, Kommunikator, Dirigent und Mahner beschrieben. Wie können sie denn am effizientesten die Mitarbeitenden bei der nachhaltigen Transformation mitnehmen?

Wichtig sind dafür aus meiner Sicht zunächst einmal Ehrlichkeit, Transparenz und gute Kommunikation. Mit „Greenwashing“, aber auch mit unrealistischen oder zu wenig ambitionierten Zielen lassen sich keine Mitar-

beiter:innen gewinnen. Wer Mitarbeitende auf den Weg der Transformation mitnehmen will, muss zudem transparent und klar kommunizieren: Wo stehen wir heute? Wo wollen wir morgen sein und warum? Und wie sieht der Weg dahin aus? Darüber hinaus halte ich es für wichtig, dass Führungskräfte den Wandel selbst vorleben und glaubhaft vertreten. Diejenigen, die wir als „leidenschaftliche Überzeugungstäter“ charakterisieren, verkörpern den nachhaltigen Kurs geradezu. Beispielsweise Simone Bagel-Trah, Aufsichtsratschefin bei Henkel, die ihr Unternehmen schon seit vielen Jahren und mit großem persönlichem Engagement zu mehr Nachhaltigkeit treibt. Besonders wichtig ist ihr, Nachhaltigkeit verständlich und greifbar zu machen. Deshalb hat sie zusammen mit ihrem Team schon recht früh einen sogenannten Carbon Footprint Calculator entwickelt. Mit diesem Rechner lernt man ganz praktisch, wie man seinen CO₂-Fußabdruck reduziert – und beispielsweise auch, dass eine Minute lang warm zu duschen die gleiche negative Klimawirkung hat wie ein Kilometer Autofahren mit Verbrennermotor.

Gute Führungskräfte reflektieren ihr eigenes Verhalten und passen es an. Denn Mitarbeiter:innen nehmen sehr wohl wahr, wenn die Führungskraft von Nachhaltigkeit redet und dann im SUV zum Flughafen fährt. Natürlich können Führungskräfte bei ihrem beruflichen Einsatz einen großen Fußabdruck nicht so leicht vermeiden. Aber ihre Haltung und ihre Handlungen sollten stimmig sein.

Und ein letzter Punkt noch: Um die Belegschaft bei der nachhaltigen Transformation mitzunehmen, müssen Führungskräfte Herzen gewinnen. Wir haben das in unserer Studie „Heartprint“ genannt und meinen damit, dass Leidenschaft und Begeisterung ganz entscheidende Treiber sind, wenn es darum geht, sein eigenes Verhalten nachhaltig zu ändern. Führungskräfte sollten motivieren, inspirieren und Lust auf Nachhaltigkeit machen.



Inwieweit lassen sich denn nach Ihrer Erfahrung Mitarbeitende durch finanzielle Anreize erreichen?

Einige Gesprächspartner:innen haben uns berichtet, dass Nachhaltigkeit seit kurzem verstärkt in die Vergütungskriterien für die Boni mit einfließt, insbesondere auf den obersten Führungsebenen. Das kann ein sinnvoller Weg sein. Ich glaube aber, die finanziellen Anreize sind insgesamt nicht das Entscheidende. Wichtiger sind der „Heartprint“ und die intrinsische Motivation.

Das habe ich jetzt aber von Mitautor Stefan Wörner anders gehört. Er schätzt die finanziellen Anreize als sehr wirkungsvoll ein ...

Natürlich erzeugen finanzielle Anreize Wirkung. Gerade bei der Managementvergütung in großen Konzernen sind finanzielle Anreize auch sehr ausdifferenziert. Da gehören Messgrößen zur Nachhaltigkeitsperformance heute mit dazu. Aus meiner Sicht können und sollten finanzielle Anreize nicht über das Tempo bei der Transformation zu mehr Nachhaltigkeit entscheiden. Als langjähriger Berater der Finanzbranche hat Stefan Wörner da aber vielleicht auch einen anderen Erfahrungshintergrund.

Können Sie Beispiele nennen, in denen es Chefinnen und Chefs gelungen ist, Leidenschaft zu wecken?

Das gelingt besonders gut, wenn Mitarbeitende den persönlichen Blick des CEOs oder der CEO auf das Thema wahrnehmen und spüren, dass Nachhaltigkeit nicht nur ein geschäftliches Ziel, sondern eine Herzensangelegenheit ist. BASF-Chef Martin Brudermüller beispielsweise kann sehr inspirierend von klimaneutraler Technik oder auch von seinem Elektroauto erzählen. Astrid Teckentrup, die Deutschland-Chefin von Procter & Gamble, sprüht vor Energie, wenn sie über neue nachhaltige Produkte und den Beitrag ihres Unternehmens zu mehr Nachhaltigkeit spricht. Und Deutsche-Bank-Chef Christian Sewing berichtet sehr überzeugend davon, wie die Beschäftigung mit dem Thema Nachhaltigkeit ein neues Gemeinschaftsgefühl in seinem Unternehmen über alle Abteilungsgrenzen hinweg geschaffen hat.

Dass das Thema Abteilungsgrenzen aufbricht, sorgt auch für mehr Effektivität, hilft den Chefinnen und Chefs in Unternehmen auch bei anderen Themen ...

Ja, das Thema Nachhaltigkeit verbindet und schafft neue Chancen für Unternehmen, die sich der Herausforderung stellen. Alexander Birken, CEO der Otto Group, hat uns berichtet, dass er viel durch die Werke seines Unternehmens reist und Town Hall Meetings zur Nachhaltigkeit abhält, um sich mit seiner Belegschaft auszutauschen. Dabei entstünden ständig gute neue Ideen, wie Produkte oder Prozesse nachhaltig optimiert werden können.

Oft wird es so wahrgenommen, dass vor allem die jüngeren Mitarbeiter:innen so aufmerksam sind und für das Thema Nachhaltigkeit Leidenschaft entwickeln. Und zu den Blockierern eher ältere Mitarbeitende gehören. Ist das auch Ihre Wahrnehmung und die der CEOs?

Mindestens die Hälfte der CEOs hat uns erzählt, dass es vor allem die jüngeren Mitarbeiter:innen sind, die das Thema in ihren Unternehmen treiben und viel Energie und neue Ideen einbringen. Die meisten Chefs sehen Nachhaltigkeit deshalb auch als

Recruiting-Thema und beobachten, dass Unternehmen für junge Talente nur attraktiv sind, wenn sie nachhaltige Ziele verfolgen. Aber dass die Jungen Nachhaltigkeit treiben und die Älteren blockieren, das kann man so pauschal sicher nicht sagen.

Die Mitarbeitenden wollen bestimmt auch wissen, wie nachhaltig die Unternehmen arbeiten. Haben Sie bei den Gesprächen auch ein einfaches und verständliches Erfolgsmaß für den nachhaltigen Einsatz der Unternehmen entdeckt?

Nachhaltigkeit zu messen ist komplex und ein einfaches Erfolgsmaß existiert nicht. Aber es gibt viele gute Ansätze: BASF und Siemens beispielsweise haben innovative Wege gefunden, die ökologischen Folgen über Wertschöpfungsstufen hinweg zu bestimmen. So weist der Chemiekonzern BASF seit kurzem für alle seine 45.000 Produkte einen sogenannten „Product Carbon Footprint“ aus, berechnet also die Klimawirkung auf Produktebene. Das gab es vorher nicht. Eine andere Lösung hat Siemens entwickelt: den sogenannten grünen digitalen Zwilling („Green Digital Twin“). Wenn Siemens neue Produkte konzipiert, kann der Konzern digital alle Umweltzusammenhänge testen und berechnen, bevor ein echter Prototyp entsteht.



Sie haben in Ihrem Report eine Studie der Unternehmensberatung Bain zitiert, nach der es nur vier Prozent der Unternehmen gelingt, ihre nachhaltige Transformation auch vollständig umzusetzen. Das klingt sehr ernüchternd, nach dem Motto: „Viel angekündigt und dann doch kaum etwas erreicht“. Wie schätzen Sie denn die Erfolgsaussichten der verschiedenen Nachhaltigkeitsstrategien ein?

Ich bin da grundsätzlich optimistisch. Genaue Erfolgszahlen sind natürlich schwer zu ermitteln, zumal zur Nachhaltigkeit nicht nur Umweltziele wie die Dekarbonisierung gehören, sondern auch soziale Ziele und Verbesserungen der Unternehmensführung. Da sind die Erfolge nicht so leicht zu messen, genau wie es oftmals schwer ist

zu sagen, wann die nachhaltige Transformation beginnt, wann sie beendet ist.

Die Transformation zu mehr Nachhaltigkeit ist in jedem Fall ein schwieriger, komplexer und langer Weg. Viele Unternehmen sind gerade erst dabei, ihren individuellen Transformationspfad zu planen. Da lauern viele Fallstricke. Aber auch das Wissen über Nachhaltigkeit – und die Zahl guter Instrumente für die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen – nimmt ständig zu. Wir befinden uns alle zurzeit in einer steilen Lernkurve und das verbessert mit Sicherheit auch die Erfolgsaussichten nachhaltiger Transformation.

Einige Unternehmen beginnen übrigens damit, das Thema Nachhaltigkeit mit der Geschäftsstrategie zu verschmelzen und auch keinen separaten Nachhaltigkeitsbericht mehr auszuweisen, sondern Nachhaltigkeit in ihre normale Berichterstattung zu integrieren. Eine gute Entwicklung.

Wie weit sind denn nach Ihrer Einschätzung die Unternehmen dabei, ihre Mitarbeiter für die nachhaltigen Themen auch zu qualifizieren?

Einige Unternehmen haben schon recht ausgefeilte Qualifizierungsprogramme entwickelt. Henkel beispielsweise erreicht mit seinem „Nachhaltigkeitsbotschafter“-

Programm viele Mitarbeitenden, indem der Konzern aus allen Abteilungen kompetente und motivierte Mitarbeiter:innen zu den jeweils wichtigen Themen schult, so dass sie ihr Wissen dann als Multiplikator:innen in ihre einzelnen Abteilungen weitertragen. Es gibt allerdings noch einen riesigen Bedarf an Nachhaltigkeitswissen und internen Schulungsprogrammen. Das sehen wir schon daran, dass wir seit der Veröffentlichung unserer Studie ständig um Hilfe beim Aufbau von Schulungsmodulen gebeten werden. Es gibt noch nicht viele gute Anbieter. Daher bauen wir jetzt zusammen mit der Wirtschaftsuniversität ESMT in Berlin ein Institut für nachhaltige Transformation auf: das FUTURIST Institute for Sustainable Transformation. Zusammen mit Partnerunternehmen wie der Deutschen Bank, der Deutschen Post, der Schwarz-Gruppe, Procter & Gamble und Bain & Company wollen wir Ansätze und Maßnahmen entwickeln, wie nachhaltiges Wissen in den Unternehmen am besten verbreitet und angewendet werden kann.

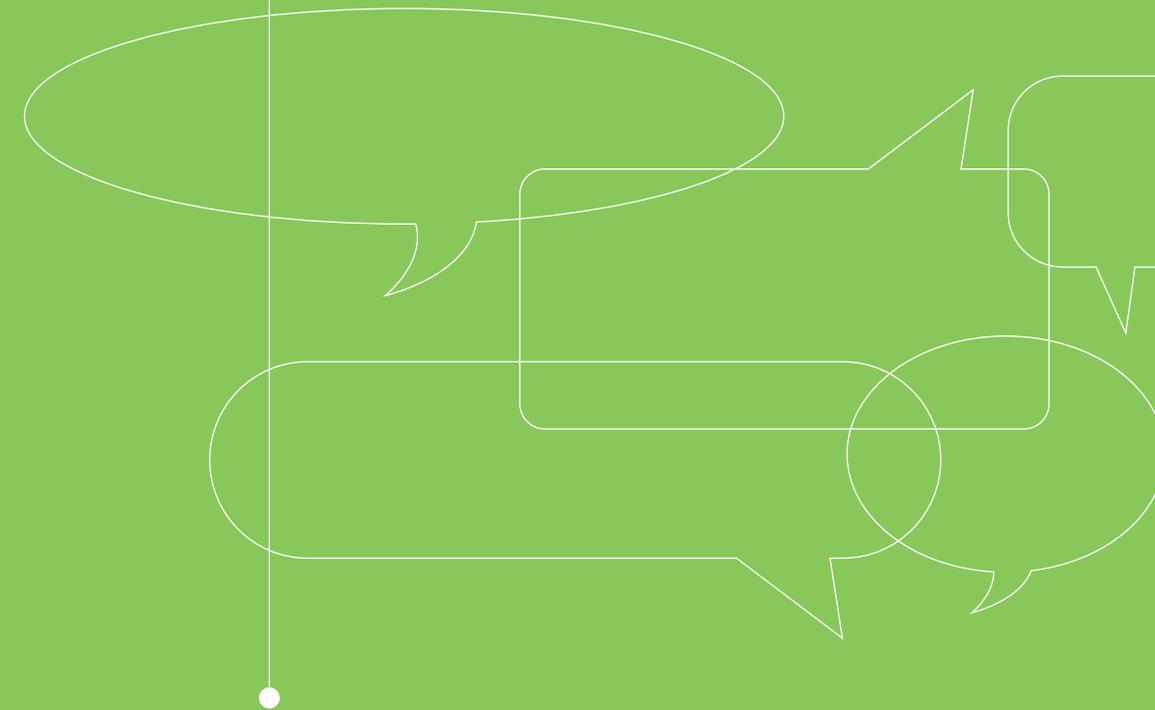
Da gibt es doch schon einige Schulungsprogramme, zum Beispiel von der Deutschen Industrie- und Handelskammer ...

Stimmt, es starten gerade auch andere Initiativen. In Glasgow haben sich beispielsweise acht europäische Hochschulen zusammengeschlossen, um einen Master-Studiengang für Nachhaltigkeit aufzubauen. Unser Fokus liegt jedoch vor allem auf der nachhaltigen Transformation, also auf der Umsetzung von Nachhaltigkeit in Unternehmen.

Was lässt sich nach den Gesprächen mit der Führung über den Stand der nachhaltigen Transformation der deutschen Wirtschaft sagen?

Die wesentliche Herausforderung der Unternehmen ist aus unserer Sicht, von der Haltung zur Handlung zu kommen – deswegen haben wir unsere Studie auch so genannt. Das

Bewusstsein und der Druck zu Veränderungen ist da, jede:r will handeln. Aber wie das erfolgreich gelingt, dazu gibt es noch viele Fragezeichen. Entscheidend ist in jedem Fall, die Mitarbeitenden mitzunehmen. Ohne das Engagement von oben und unten, ohne das Engagement von uns allen kann es nicht funktionieren.



„WIR PACKEN ES AN! UND ES GIBT NICHTS, WAS NICHT GEHT“

PreZero pflegt eine sehr offene Kultur. Die bietet in dem stark wachsenden Entsorgungsunternehmen eine Basis für ungewöhnliche Ideen, die auch zur Verringerung der Kohlendioxid-Emissionen beitragen. Nachhaltigkeitsmanagerin Anna Frankenberg über Werteverständnis und nachhaltige Transformation der Mitarbeitenden.



Anna Frankenberg ist Corporate Social Responsibility Managerin bei PreZero. Als international tätiger Umweltdienstleister der Schwarz-Gruppe (Kaufland, Lidl) ist Nachhaltigkeit für PreZero die Geschäftsgrundlage.

Das Unternehmen ist im Abfall- und Recyclingmanagement aktiv. Aktuell beschäftigt die PreZero Gruppe rund 30.000 Beschäftigte an 430 Standorten in Deutschland, Polen, Schweden, Belgien, den Niederlanden, Luxemburg, Österreich, Italien, Spanien, Portugal und den USA.

Erst im Dezember 2021 folgte der Zukauf des Entsorgungsgeschäfts von Ferrovial/Cespa in Spanien und Portugal. Die Transaktion umfasst die Bereiche Umweltservices, Abfallsammlung, Aufbereitung und Recycling. In den beiden Ländern beschäftigt PreZero seither mehr als 16.000 Beschäftigte an 140 Standorten und verarbeitet dort jährlich 5,6 Millionen Tonnen Abfall. Damit gehört PreZero künftig zu den zehn größten Entsorgungsunternehmen der Welt.

Frau Frankenberg, Sie haben seit Dezember 16.000 Menschen mehr im Unternehmen. Wie begrüßen Sie Ihre neuen Beschäftigten?

Wir alle sind #PreZeroHeroes und wir freuen uns sehr über den Zuwachs! Genau das möchten wir vermitteln. Feste Ansprechpartner:innen und gemeinsame Projekte sind besonders

wichtig, um die Verbundenheit zu stärken. Unsere Grundhaltung ist dabei immer: Wir packen es an! Bei uns geht eigentlich alles. Und es gibt nichts, was nicht geht.

Man wird bei uns kaum jemanden finden, der auf eine Frage sagt: „Ich kann dir nicht helfen oder ich habe keine Zeit.“ Wir pflegen bewusst eine sehr offene Kultur. Dazu zählt, dass wir Ideen miteinander ausarbeiten. Und diese Haltung tragen wir in dieser Form auch in die zahlreichen Länder, in denen wir agieren.

Was sind die ersten Schritte, um so viele neue Personen zu integrieren?

Ein wichtiger Fokuspunkt in der Kommunikation ist zunächst unsere Marke. Neben dem Rebranding der Standorte und Fuhrparks

machen wir unser Logo auch intern bekannter. Jedem Mitarbeitenden haben wir zum Beispiel ein Weihnachtspaket zur Begrüßung nach Hause geschickt. Wichtig sind darüber hinaus Beschäftigtenbefragungen zur Zufriedenheit und zur Integration im Unternehmen.

Wir wollen alle motivieren, Teil dieser Reise zu sein. Dies ist natürlich ein Prozess, der manchmal kürzer und manchmal länger dauert. Wir setzen beispielsweise in den ersten gemeinsamen Meetings nicht unbedingt auf Themen, sondern wichtig ist zunächst das gegenseitige Kennenlernen. Das geht in der Coronazeit leider fast nur digital, funktioniert aber trotzdem ganz gut.

Wie wichtig ist bei der Motivierung das Thema Nachhaltigkeit?

Nachhaltigkeit ist der Kern unseres Werteverständnisses. Jeder Neuling bekommt gleich zu Beginn eine sehr gründliche Einführung in

unser Unternehmen und unser Werteverständnis.

Wir wollen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufzeigen, dass sie durch ihre Arbeit einen wichtigen Beitrag zu einer nachhaltigeren Zukunft leisten. So sind für uns Abfälle gar keine Abfälle, sondern Wertstoffe am falschen Platz. Und wir versuchen eben diese Wertstoffe zurück in den Kreislauf zu bringen, um damit Primärrohstoffe und Ressourcen einzusparen und somit auch viele CO₂-Emissionen.

Damit tragen wir zum Klimaschutz bei, aber auch zum Klimaziel der Schwarz-Gruppe. Bei der Science Based Targets Initiative haben wir validierte Ziele eingereicht, und unser gemeinsames Ziel als Gruppe ist, das 1,5-Grad-Ziel zu erreichen.

Zur Kultur von PreZero gehört ein ausgeprägtes Werteverständnis. Welche Werte haben Sie sich gegeben und was verbinden Sie damit?

Der Wert „verbunden“, fokussiert die Verbundenheit zum Unternehmen und zu Kolleg:innen sowie die damit einhergehende Empathie und den Respekt füreinander. Mit „selbstbestimmt“ ist gemeint, dass auch ich als Mitarbeiter:in die gemeinsame Verantwortung mittrage. Dabei ist Fehlertransparenz enorm wichtig, damit alle daraus lernen können. Der Wert „pragmatisch“ spiegelt PreZero sehr stark wider. Denn bei uns heißt es immer so ein bisschen: „Geht nicht, gibt's nicht!“ Daraus haben sich auch schon einige spannende Dinge entwickelt, etwa das Graspapier, das Silphie-Papier und andere Innovationen. Natürlich ist gerade bei Unternehmenswerten die Wertschätzung ein zentrales Thema, daher unser Wert „wertschätzend“. Dies gilt in Bezug auf den Umgang miteinander, aber auch in Bezug auf Feedback und Transparenz. Wir fordern und fördern offenes Feedback und Ehrlichkeit. Der Wert „strukturiert“ zeigt, dass wir strukturierte Arbeitsweisen sowie Agilität in Einklang bringen möchten, was für unser dynamisches Umfeld sehr wichtig ist.

Wie vermitteln Sie diese Werte von PreZero in der Unternehmensgruppe?

Unser Motivationshebel ist, dass unsere Mitarbeitenden etwas Wertschätzendes machen. Eine Transformation startet für mich im Kopf und muss danach gelebt werden. Das stellt uns natürlich als stark anorganisch wachsendes Unternehmen vor Herausforderungen. Da wir nun in elf Ländern mit 30.000 Mitarbeitenden tätig sind, haben wir eine große Verantwortung. Großen Wert legen wir darauf, dass alle Mitarbeiter:innen unsere Werte kennen, verstehen und in ihre tägliche Arbeit einbinden. Unsere Werte vermitteln wir über alle verfügbaren analogen und digitalen Kanäle. Wir nutzen verschiedene Tools, wie Workshops, Videos oder Aushänge. Wir haben ein Mitarbeiter:innenmagazin, das wir in allen unseren Landesprachen herausgeben und das wir jedem Mitarbeitenden nach Hause schicken. Und wir bespielen das Intranet sowie eigene Social-Media-Kanäle. Viele unserer operativ tätigen Mitarbeiter:innen, das heißt LKW-Fahrer:innen, Sortierer:innen und andere sind auf Social-Media aktiv und folgen unseren Kanälen. Wir drehen auch eigene Youtube-Videos, in denen wir erklären, wie man verschiedene Wertstoffe recycelt und was das übergeordnete Ziel von PreZero ist.

Welche Ideen haben Sie durch Miteinander und Offenheit entwickelt? Und was ist daraus geworden?

Ein Beispiel ist Graspapier, das aus Rasenschnitt gewonnen wird. Das Projekt ist entstanden, nachdem wir Sponsor der TSG

Hoffenheim geworden sind. Wir überlegten gemeinsam, wie wir das Stadion nachhaltiger machen können. Der Rasenschnitt bot sich an, weil er in einer Fußballarena regelmäßig anfällt und entsorgt werden muss. Unser Projekt bringt das Grünzeug in eine Wiederverwertungskette.

Die Silphie-Pflanze ist ein weiteres Beispiel. Damit haben wir unsere eigene PreZero-Marke „OutNature“ entwickelt. Das heißt, anstatt reine Frischpapierfasern aus Bäumen nutzen wir nun eine Pflanze, aus der wir genau solche Fasern herausnehmen, um daraus – FSC-zertifiziert – Silphie-Papier herstellen zu können. Bei diesem Projekt haben wir eine enge Verbundenheit mit Bauern aufgebaut, die diese Pflanze bis dato rein als Energiepflanze anbauten, um sie thermisch zu verwerten. Jetzt können die Fasern der Silphie mehrfach genutzt werden. Telematik, also die Analyse und Verarbeitung von mobil erhobenen Daten, ist ein drittes Beispiel. Dies betrifft unsere zahlreichen Fahrerinnen und Fahrer, denn wir haben unsere LKW mit Telematiksystemen ausgestattet. Das erhöht die Sicherheit, senkt die Transportkosten, aber auch den CO₂-Ausstoß. Und es hilft, die Lenk- und Ruhezeiten einzuhalten. Für die Abholung haben wir eigene Pressmaschinen entwickelt. Damit können wir die Wertstoffe, die zum Beispiel bei Lidl und Kaufland geholt werden, möglichst optimiert pressen. So passen mehr Wertstoffe in die Ladefläche. Das sind Neuerungen, über die sich unsere Mitarbeitenden freuen, weil sie wissen: Wir arbeiten und fahren mit den neuesten Sicherheitsstandards und haben überdies die Beladung optimiert. Solche Projekte wirken motivierend. Denn sie sind handfest und leicht zu verstehen. Es geht dabei nicht nur um Arbeitssicherheit, sondern eben auch darum, jede:n Einzelne:n zu begeistern, indem wir aufzeigen, dass seine oder ihre Arbeit wertgeschätzt wird. Wir vermitteln so die Botschaft: Jede:r ist ein wichtiges Rädchen im Gesamtunternehmen.

Wertschätzung erhöht die Bereitschaft zum Lernen. Wie gehen Sie bei der Weiterbildung vor?

Wir haben eine Struktur in der Weiterbildung aufgebaut – mit einem Konzept, wer welche Schulung benötigt. Es gibt auch Sicherheits-schulungen, Datenschutzeschulungen und andere Standard-schulungen. Wer einen Computer hat, kann ein Learning Management System nutzen. Überdies gibt es eine Initiative mit Videos in einer Art Baukastensystem.

Unsere Fachbereiche pflegen einen engen Kontakt mit den Fachbereichen in den Ländern. Zudem werden regelmäßige Schulungen oder Weiterbildungen für das jeweilige Personal angeboten. So gibt es beispielsweise interne Veranstaltungen zum Thema REset Plastic, um Ziele und die Werte der REset Plastik-Strategie der Schwarz-Gruppe besser verstehen zu können.

Unser Ziel ist, die Beschäftigten zu befähigen, in bestimmten Themenbereichen bewusster und selbstständiger zu agieren. Beim Thema CSR-Nachhaltigkeit ist das etwa so. Unsere CSR-Strategie werden wir in alle Länder ausrollen. Ausgearbeitet wird es aber im Detail von den Mitarbeitenden vor Ort, die dann sagen, mit welchen Maßnahmen sie auf diese Ziele einzahlen können.

Wichtig ist, dass wir gemeinsame Ziele erarbeiten, um dann eben auch gemeinsam daran arbeiten zu können.

Wie definieren Sie die Rolle der Führungskräfte? Wir haben neben unseren fünf Werten ein
Wie stellen Sie sich Führung vor? Führungsverständnis, das beschreibt, wie wir Führung leben möchten. Hier ist der klare

Anspruch formuliert, dass unsere Führungskräfte lösungsorientierte Ansätze fördern. Wenn ein Mitarbeitender Ideen hat, wie man etwas umsetzen oder optimieren kann, wird dies auch angenommen. Natürlich gibt es noch weitere Kontaktpunkte, an die sich jeder mit Ideen wenden kann.

Viele Dinge haben sich so bei uns schon verändert. Ob das eine Sortiertechnikanlage ist, die optimiert wurde. Oder Projekte in Schweden, wo in Mehrfamilienhäusern die Mülltonnen mit einem Sensor ausgestattet wurden und die Müllabfuhr dann erst kommt, wenn die Mülltonnen voll sind. Wenn sich Ideen bewähren, nutzen wir diese auch als Vorbild für andere Projekte. Führungskräfte werden besonders geschult, damit sie verantwortungsvoll, lösungsorientiert und wertschätzend agieren. Es gibt sowohl Bottom-Up als auch Top-Down-Ansätze, da wir generell eher flache Hierarchien leben. Manche Teams brauchen mehr Führung, manche brauchen weniger. Das ist natürlich sehr individuell und hängt sicherlich auch mit den jeweiligen Verantwortungsbereichen und Themen zusammen.

Wie treiben Sie die Transformation mit Aktionen voran, die zum Mitmachen anregen? Wir würden nichts machen, hinter dem wir nicht selbst stehen. Das würde nicht auf das Thema Nachhaltigkeit generell einzahlen. Aber natürlich achten wir gerade auch bei Partnerschaften darauf, wie wir sie für den Mitarbeitenden lebendig gestalten und lebendig rüberbringen.

Am Standort Neckarsulm haben wir etwa im Rahmen der REset Plastik-Strategie beim World Cleanup Day mitgemacht. Über 800 Mitarbeiter:innen haben Müll gesammelt und getrennt. So etwas schafft ein Teamgefüge und erhöht die Motivation.

Darüber hinaus tragen auch Partnerschaften, wie etwa jene mit dem WWF, dazu bei, dass sich unsere Mitarbeiter:innen mit unserem Unternehmen und den Zielen identifizieren. Dort bearbeiten wir Themen, die die Mitarbeitenden immer wieder begeistern. Etwa beim Projekt „Geisternetze“, bei dem wir im Meer gestrandete Fischernetze aus der Ostsee bergen oder über eine Aktion zum Thema Mülltrennung in der Familie oder kostenlose WWF-Mitmach-Boxen für Kinder.

An der Westküste haben wir ein Recyclingprojekt mit der Black Soldier Fly. Das ist eine Fliege, deren Larve Lebensmittelabfälle frisst. Die Larve kann wiederum als Proteinquelle genutzt werden, indem man sie zu Tierfutter verarbeitet. Darüber hinaus betreiben wir dort auch Kunststoffrecyclinganlagen sowie eine Anlage zur Produktion von Kunststofffolien.

Was ist Ihnen mit Blick auf „The Mission“ wichtig? Nur gemeinsam werden wir es schaffen, globale Probleme in den Griff zu bekommen.

Wir wollen Vorbild sein, wir wollen Innovationen vorantreiben. Aber wir wissen natürlich auch: Das können wir nicht alleine. Als eines von wenigen Unternehmen sind wir zwar in der Lage, Kreisläufe innerhalb der Schwarz-Gruppe zu schließen. Aber wir unterstützen natürlich auch andere Unternehmen dabei, Kreisläufe zu schließen, indem wir etwa das Thema Mülltrennung vorantreiben.

Es gibt für jedes Thema verschiedene Ansätze. Und wir haben gelernt, dass Kooperationen und verschiedene Ansätze befruchtend wirken.

Bekommt PreZero durch die Klimadiskussion Rückenwind? Wir wollen durch unser Geschäftsmodell Nachhaltigkeit skalieren und aufzeigen, wie

durch Kreislaufwirtschaft das Klima geschützt werden kann. Dementsprechend ist es natürlich gut, dass das Thema Nachhaltigkeit an Zugkraft gewinnt – durch Klimaproteste auf der einen Seite, leider aber auch auf der anderen Seite durch Umweltkatastrophen.

Die Situation ist eine wichtige Basis, um auf uns aufmerksam zu machen. Denn als Entsorger und Recycler arbeiten wir natürlich in einem Bereich, der eigentlich nicht sichtbar ist für Kund:innen. Wenn ein:e Kund:in etwas wegwirft, weiß sie oder er in der Regel nicht, was dann damit passiert.

Abfallwirtschaftssystem / effektive Mülltrennung

65 %

Produkte / Lieferanten aus der Region

50 %

46 % Produkte / Verpackungsmaterial aus recycelten Materialien

30 % Nutzung oder eigene Erzeugung von erneuerbaren Energien

Unternommene Maßnahmen, um nachhaltiger zu werden

Quelle: Gothaer KMU-Studie 2021

ACTIVATION



Der dritte Schritt schließt die Kette ab: Mitarbeitende, die inspiriert wurden, das eigenen Verhalten anzupassen und mit dem benötigten Wissen ausgestattet sind, überführen diese Grundlagen in die Praxis.

Beim letzten der drei Schritte der Transformation geht es um Activation. Selbst wenn den Beschäftigten bewusst ist, dass nachhaltiges Handeln äußerst wichtig ist, und sie darüber hinaus auch wissen, wie sie das Handeln im Unternehmen nachhaltiger gestalten können, führt dies nicht zwangsläufig dazu, dass alle dies auch so umsetzen. Oftmals

bedarf es eines kleinen (oder auch mal größeren) Impulses zur Aktivierung. Diese Impulse können an der intrinsischen und extrinsischen Motivation der Beschäftigten ansetzen. Es geht insofern erstens um Maßnahmen und Aktionen, die bei der inneren Überzeugung der Beschäftigten über die Wichtigkeit des Themas ansetzen, um eine Teilnahme zu stimulieren. Zweitens können Unternehmen allerdings auch die extrinsische Motivation der Beschäftigten zur Aktivierung nutzen – beispielsweise über finanzielle Anreize oder Auszeichnungen.

Insgesamt können damit die Impulse unterschiedlich gestaltet sein:

Projekttag & Ideenwoche

Eine Möglichkeit zur Aktivierung der Beschäftigten sind für Unternehmen spezielle Angebote zum nachhaltigen Handeln. Dies können beispielsweise Projekt- beziehungsweise Nachhaltigkeitstage sein, an denen sich die gesamte Belegschaft dem Thema aktiv widmet. Manche Unternehmen führen Müllsammelaktionen an ihrem Standort durch. Oder alle Beschäftigten kommen nach Möglichkeit an einem Tag mit dem Fahrrad zum Büro.

Der Eventcharakter geht mit einem besonderen Aktivierungspotenzial einher. Mit der zusätzlichen Gruppendynamik lassen sich unter Umständen mehr Beschäftigte zum Nachhaltigkeitsengagement bewegen als bei einem kontinuierlichen Aufruf. Einmal aktiviert, kann sich daraus allerdings auch ein dauerhaftes Engagement entwickeln.

Als Event kann sich auch eine Ideenwoche zur Nachhaltigkeit anbieten. In einer speziellen Woche – eventuell auch in der Zeit, in der die Beschäftigten speziell über Nachhaltigkeitsaspekte informiert werden („Grüne Thementage“) sind alle Mitarbeitenden aufgerufen, Ideen für neue Maßnahmen zu entwickeln, mit denen das Unternehmen nachhaltiger agieren kann. Natürlich sollten die Beschäftigten dauerhaft dazu ermutigt werden, sich solche Gedanken zu machen. Falls sich allerdings alle beziehungsweise zumindest viele Mitarbeitende gleichzeitig dieser Aufgabe widmen, kann dies im Austausch und der Diskussion die Inspiration sowie Kreativität fördern.

Green Challenge

Der Anreiz zur Beteiligung an solchen Angeboten im Rahmen der Projekttag kann mit einem Wettbewerbsaspekt noch gesteigert werden. Eine Challenge könnte zum Beispiel sein, welche Abteilung im Unternehmen die meisten Kilometer mit dem Fahrrad in einer Woche fährt oder welcher Bereich in einem Monat die meisten Tonnen an CO₂-Emissionen einspart. Die Gewinner:innen können anschließend ausgezeichnet werden, wodurch der Teilnahmeanreiz weiter stimuliert wird. Der Wettbewerbsgedanke bei einer solchen Challenge kann für manche Beschäftigte der passende Impuls zur Aktivierung sein.

Nachhaltigkeitsmanager:in

Für die Aktivierung der Beschäftigten bedarf es unter Umständen nicht nur Aktionen, sondern auch Personen. Dies können beispielsweise die Führungskräfte oder Nachhaltigkeitsbotschafter:innen sein, die ihre Kolleginnen und Kollegen zur Teilnahme an Nachhaltigkeitsaktionen sowie zur Umsetzung eines nachhaltigeren Handelns bewegen. Unternehmen können den Personenkreis allerdings noch durch spezielle Nachhaltigkeitsmanager:innen ergänzen. Dabei handelt es sich um Beschäftigte, die sich in erster Linie mit dem Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen beschäftigen und die entsprechenden Maßnahmen steuern. Nachhaltigkeitsmanager:innen unterstützen natürlich nicht nur die Aktivierung, sondern helfen auch bei Inspiration und Education.

Förderung von Projekten der Beschäftigten

Wenn die Beschäftigten Ideen für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen entwickelt haben, kann das Unternehmen sie im Anschluss weiter bei der Ausarbeitung und Umsetzung der Maßnahmen unterstützen. Beispielsweise kann ihnen ermöglicht werden, dass sie einen Teil ihrer Arbeitszeit oder auch Ressourcen des Unternehmens (Räume, Büromaterialien ...) dafür verwenden. Unter Umständen können die Beschäftigten auch finanziell unterstützt werden, damit die Idee soweit entwickelt werden kann, dass damit am Ende das Unternehmen nachhaltig wird.

Unternehmenssteuerung

Nachhaltigkeit wird ein zentraler Aspekt für unternehmerisches Handeln – und damit auch für den unternehmerischen Erfolg. Dies kann sich auch in angepassten Zielen auf der individuellen Ebene festlegen lassen.

OKRs

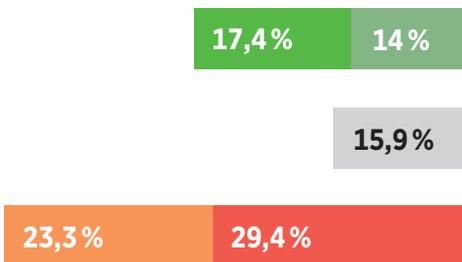
Die Steuerung von Unternehmen mittels sogenannter OKRs hat in den vergangenen Jahren immens an Verbreitung gewonnen. Die Idee dahinter: Man legt für einen definierten, überschaubaren Zeitraum – in der Regel ein Quartal – Objectives (O) fest, die erreicht werden sollen. Die Zielerreichung wird durch die Definition von Key Results (KR) angestrebt, die den Weg zum Objective strukturieren, segmentieren und erreichbar machen.

Inhaltlich können OKRs für jedes beliebige Themenfeld eingesetzt werden. Für die Implementierung von Nachhaltigkeitszielen sind sie aber besonders attraktiv: Die Aufnahme von Nachhaltigkeitszielen in die OKRs macht es für alle Mitarbeitenden ganz deutlich, dass es nicht um eine abstrakte strategische Ausrichtung geht, sondern deutlich sichtbare Ziele avisiert und konkret angegangen werden. Sie holen damit ein eher abstraktes, übergeordnetes Thema auf die Agenda des kurzfristigen Tagesgeschäftes.

(Finanzielle) Incentivierung

Prämien- und Bonusregelungen sind in vielen Branchen und Unternehmen ein weit verbreitetes Steuerungselement, um die individuelle Motivation zu steigern, zu lenken und Mitarbeitende für das Erreichen von Unternehmens- und Individualzielen zu belohnen.

In der Regel sind diese Systeme auf Umsatz- oder Ergebniszielen aufgebaut. Hier lassen sich aber auch andere strategische Ausrichtungen ansteuern. So können Unternehmen – vorausgesetzt, dass die ihren ökologischen Fußabdruck transparent und detailliert bemessen –, auch Nachhaltigkeitsziele implementieren.



„Glauben Sie, dass mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz Ihrem Unternehmen wirtschaftliche Chancen eröffnen könnten?“

Quelle: Bertelsmann Stiftung, Beschäftigtenbefragung 2021

- Ja, auf jeden Fall ■
- Eher ja ■
- Unentschieden ■
- Eher nein ■
- Nein, auf keinen Fall ■

Transparentes ESG-Monitoring ist ein zunehmend größeres Problem für Unternehmen. In den vergangenen Jahren haben sich die Regularien für das ESG-Reporting mehr als verdoppelt. Und auch für Investor:innen, Partnerunternehmen oder Mitarbeitende gewinnt die Frage, wie nachhaltig in einem Unternehmen gearbeitet wird, an Relevanz.

Die dafür notwendige Datenbasis herzustellen, ist eine riesige Herausforderung für Unternehmen. Besonders Start-ups, die sich noch in der Entwicklung von Prozessen befinden, haben häufig nicht die Ressourcen oder Expertise, dies zu gewährleisten. Hier setzt die Lösung des Teams *Mavue* an. Auf Basis eines ganzheitlichen, datenbasierten Ansatzes, der über eine einfach zu bedienende Plattform selbst durchgeführt werden kann, lässt sich dieser Prozess von jedem Unternehmen starten.

„Das Tool bietet eine wirklich einfache und stringente Struktur, um mit ESG zu starten.“ So lautete das Feedback eines Fondsmanagers an das Team. Der Chef eines Start-ups stellte nach einem Test ebenso positiv fest: „Nach der Einschätzung wussten wir exakt, wo wir stehen und hatten einen klaren Plan, auf den wir uns fokussieren konnten.“

Den stark wachsenden ESG-Service-Markt schätzt das Team im Jahr 2020 auf 2,2 Milliarden Dollar, er könnte bereits 2025 über fünf Milliarden Dollar liegen. Als Kund:innen adressiert werden sowohl Investo:innen als auch Unternehmen. Das Team *Mavue* will sich auf kleine und mittelgroße Unternehmen sowie Start-ups in diesem Geschäft konzentrieren – und sich damit von den Konkurrenten mit ähnlichen Tools absetzen.

Schon in diesem Jahr wollen Julius Engbert, Donatus Boder und Suren Dhanasekaran ein Produkt vorstellen und im nächsten Jahr sogar international

aktiv werden. Das Ziel: „Wir wollen die größte globale ESG-Lösungs- und Datenplattform für Start-ups sowie kleine und mittelgroße Unternehmen werden.“

Maren Eckloff-Böhme von Brightpoint lobte die großen Fortschritte des Teams innerhalb von drei Monaten. Viele Features seien dazugekommen. Für die nächsten Schritte komme es auf die Finanzierung an. „Eure Lösung ist von hoher Relevanz. Es gibt einen Bedarf, die ESG-Daten bereit zu haben“, sagte sie. Ob das Produkt auch skalierbar sei? Daran müsse das Team noch arbeiten. „Macht daraus ein Reporting- und Servicetool. Datenqualität und Datenautomatisierung sind relevant, um sich näher damit zu beschäftigen“, empfahl sie. „Ich mag die Idee und werde Euch weiter begleiten“, versprach sie.

Michael Singer, Chief Risk Officer bei Futury Capital, lobte die „großartige Präsentation“. Er möchte das Tool in das Futury-Portfoliomanagement integrieren. Es bilde eine gute Basis, die weiterentwickelt werden könne. Die ESG-Datenbasis könne sehr interessant für Investor:innen sein.

Till Tornieporth, Berater von hy – the Axel Springer Consulting Group, hob hervor, dass die Reporting-Seite sehr klar dargestellt worden sei: „Glückwunsch an das gesamte Team.“



Julius Engbert, Donatus Boder und Suren Dhanasekaran

DER ERFOLGSKANON FÜR MITARBEITENDE: »I UNDERSTAND, I AGREE, I WANT, I CAN«

Die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter müssen in einer Transformation vier Stufen durchlaufen. Am Ende sollten sie sagen: „Ich verstehe es, ich finde das richtig, ich will es – und: ich kann es.“ Professor Hungenberg betont, es sei wichtig, dass Führungskräfte sich mit diesen vier Punkten auseinandersetzen. Denn jede:r Einzelne kann eine Veränderungsbarriere sein. Je nachdem, welcher der vier Punkte dominiert, muss eine Führungskraft anders agieren oder reagieren.

Mit der Unterstützung von BMW, Daimler, der Deutschen Bank, der Deutschen Telekom und der Werte-Stiftung hat die ESMT Berlin die Sustainable Business Transformation Initiative ins Leben gerufen. Ziel ist es, den akademischen Fußabdruck in Forschung und Lehre in zentralen Bereichen mit Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft zu vergrößern.



Harald Hungenberg ist an der ESMT Berlin der Dean of Programs. Er hat mit seinem Team die Gesamtverantwortung für die Studiengänge der internationalen Wirtschaftsuniversität sowie die Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte.

Das Angebot reicht von Programmen für junge Studierende, die einen Master-Abschluss machen und keine Berufserfahrung haben, über Programme für Teilnehmende mit Berufserfahrung bis zum Executive MBA. Im Rahmen der Weiterbildung gibt es offene Programme für individuelle Führungskräfte und kundenspezifische Seminare für Unternehmen. Hungenberg ist seit 2019 an der ESMT. Er war zuvor lange Jahre an verschiedenen Universitäten in Deutschland tätig und hatte seine Karriere bei McKinsey begonnen.

Professor Hungenberg, wie gelingt eine nachhaltige Transformation der Mitarbeitenden? Es geht ja nicht nur um Digitalisierung, sondern auch darum, dass alle diese Prozesse nachhaltig sind, dass die Beschäftigten am Ende des Tages auch nachhaltig agieren in ihren betrieblichen Aktionen?

Man muss hier aus zwei Perspektiven herangehen. Das eine ist die Perspektive des Mitarbeitenden selbst. Hier gelten im Grunde die gleichen Herausforderungen, mit denen man sich bei jeder Art von Veränderung konfrontiert sieht – Mitarbeitende müssen

dazu bewegt werden, ihr Verhalten zu verändern. Und dazu muss die Unternehmensführung beitragen. Die zweite Perspektive ist also die der Führung: Wie kann die Unternehmensführung zur Verhaltensveränderung beitragen?

Worum geht es genau? Haben Sie einen Rahmen, der als Leitlinie dienen könnte?

Es gibt vier Faktoren, die man als Voraussetzungen für Verhaltensveränderungen sehen kann: Erstens müssen die Mit-

arbeitenden verstehen, worum es bei der angestrebten Veränderung eigentlich geht – also das Warum und das Was. So einfach das auch klingen mag: Eine Transformation scheitert schon oft daran, dass die Unternehmen zu wenig über die Hintergründe der Veränderung kommunizieren – also über das Warum. Und dann starten sie oft in ein Transformationsprogramm, ohne das Was klarzumachen: Wo wollen wir hin? Was wollen wir mit der Veränderung erreichen?

Wichtig ist, den Zielzustand zumindest so zu beschreiben, dass eine Art Sog entsteht, weil die Mitarbeitenden ein attraktives Zukunftsbild sehen. Wenn der Zielzustand nicht klar ist, entsteht keine Motivation.

Und dann müssen die ersten Schritte auf dem Weg zu diesem Ziel deutlich beschrieben werden. Denn wenn die Menschen nicht wissen, was sie morgen anders machen sollen, verlieren sie schnell die Orientierung – Stillstand ist die Folge.

Die Mitarbeitenden müssen also verstehen, worum es geht. Punkt eins. Wie lautet der zweite?

Die Betroffenen müssen zweitens der Veränderungsrichtung auch zustimmen. Es gibt selbstverständlich immer Menschen, die

Dinge auch anders sehen können – die andere Erfahrungen, Informationen oder Sichtweisen haben.

Eine Führungskraft muss sich mit den Argumenten dieser Personen auseinandersetzen. Zeigen Menschen Widerstand gegen Veränderungen, kann es oft daran liegen, dass sie in einem anderen Kontext leben und arbeiten als die handelnden Führungskräfte – und deswegen zu anderen Einschätzungen kommen, was die Veränderungsnotwendigkeit und die Art der angestrebten Veränderung betrifft.

Am deutlichsten sieht man das in Unternehmen, die stark international aufgestellt sind. Da können Mitarbeitende, die in einer Region tätig sind, eine ganz andere Situation erleben als die Mitarbeitenden (und Führungskräfte) in einer anderen. Wenn man dann überall die gleichen Argumente für Veränderung nutzt, versteht und akzeptiert es nur ein Teil derjenigen, die man zur Veränderung aufruft. Andere werden dagegen sagen: Nein, dem, was du da vorschlägst, stimme ich nicht zu – weil sie in ihrem Umfeld ganz andere Anforderungen erleben.

Also erster Punkt: verstehen. Zweiter Punkt: akzeptieren, verstehen, zustimmen. Und drittens? Der dritte Punkt lautet: Die Mitarbeitenden müssen die angestrebte Veränderung auch mitgehen wollen. Es geht also um Motivation. Dafür

braucht es positive Anreize für Veränderung. Aber auch eine Strategie, die Widerstände gegen Veränderung zu überwinden. Viele Führungskräfte gehen mit Widerstand nicht sinnvoll um. Wenn jemand in einem Transformationsprozess sichtbar nicht mitzieht, dann ist das eine Barriere für den Veränderungsprozess.

Dieses Hindernis kann man zwar möglichst geräuschlos umschiffen, aber dadurch erkennen alle anderen, wie sie sich entziehen können und dass man auch damit eventuell durchkommt. Dies kann ganz schnell alle positiven Veränderungskräfte überkompensieren.

Motivation bedeutet also im positiven Sinne, dass Führungskräfte sichtbar mit Widerstand umgehen? Ja, das ist wichtig. Und natürlich eine positive Verstärkung - positive Anreize für die, die den anstrengenden Weg der Veränderung mitgehen.

Wie lautet Ihr vierter Punkt? Der vierte Punkt hat mit damit zu tun, dass Mitarbeitende einer Veränderung kritisch gegenüberstehen können, obwohl sie erstens wissen, worum es geht, zweitens der Veränderung auch zustimmen, drittens auch dazu beitragen wollen, sich aber viertens nicht imstande sehen, die Veränderung umzusetzen. Das hat oft mit fehlenden Ressourcen zu tun, noch häufiger aber damit, dass die Mitarbeitenden sich (oder ihr Team) als nicht ausreichend befähigt für die Umsetzung der Veränderung und das Arbeiten in einer „veränderten Welt“ sehen.

Die Aufgabe für die Führung ist dann, zu verstehen, warum die Mitarbeitenden dies glauben: Warum haben sie die Vermutung, nicht befähigt zu sein? Haben sie vielleicht falsche Vorstellungen von den Anforderungen, die auf sie zukommen? Übersehen sie die Möglichkeiten, die notwendigen Fähigkeiten zu erlernen?

Viele produzierende Unternehmen müssen sich heute beispielsweise immer mehr zu Software-Unternehmen weiterentwickeln. Die intuitive Reaktion der Mitarbeitenden ist Ablehnung, weil sie befürchten, die dafür notwendigen Fähigkeiten nicht zu besitzen.

Wenn man sich aber konkret damit auseinandersetzt, was Software-Kompetenz in dem jeweiligen Unternehmenskontext eigentlich bedeutet, kann man diese Unsicherheit meist schnell beseitigen. Oder man kann aufzeigen, wie das Unternehmen seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hilft, damit umzugehen. Also wie der und die Einzelne sich qualifizieren kann. Insofern gibt es zwei entscheidende Punkte für die Führung: Die Hypothesen der Mitarbeitenden über das Arbeitsumfeld der Zukunft verstehen und darauf eingehen und aufzeigen, mit welchen Weiterbildungsmaßnahmen das Unternehmen sie dafür qualifizieren wird.

Sind diese vier Punkte eine Leitlinie für Führungskräfte? Wie sie über Transformation aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachdenken sollten? Es ist auf jeden Fall hilfreich, diesen Kanon von Voraussetzungen zu beachten: Die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter müssen sagen: „Ich verstehe, ich finde das richtig, ich

will es und ich kann es.“ Oder prägnanter auf Englisch: „I understand, I agree, I want, I can.“

Es ist wichtig, dass Führungskräfte sich mit diesen vier Punkten auseinandersetzen, denn jeder Einzelne kann eine Veränderungsbarriere sein – und je nachdem, welcher der vier Punkte dominiert, muss man als Führungskraft mit ganz anderen Maßnahmen vorgehen.

Besondere Herausforderung dabei: Während die Mitarbeitenden über die ersten beiden Punkte von sich aus sprechen – also sagen, ob sie etwas nicht verstehen oder gegebenenfalls anderer Meinung sind – sprechen sie über die letzten beiden Punkten nicht von selber. Wer redet schon gern darüber, dass er oder sie glaubt, etwas nicht zu können?



Wie sollten Führungskräfte auf diese Herausforderung reagieren? Wer als Führungskraft eine Transformation erfolgreich machen will, muss selber positiv vorgehen, weil Transformation eigentlich nur über das Vorbild der Führung gelingt. Unterstützend dazu braucht man einen Prozess, diese Prioritäten konsistent ins Unternehmen hinein zu übersetzen.

Was meinen Sie damit? Es gibt ein sehr schönes Beispiel, was die Bedeutung des Vorbilds in Veränderungsprozessen beschreibt. Ein Top-Manager in einem amerikanischen Industrieunternehmen wollte mit einem großangelegten Veränderungsprozess erreichen, dass die Sicherheit der Mitarbeitenden in allen Produktionsabläufen deutlich verbessert wird. Es gab zwar anspruchsvolle Sicherheitsstandards, aber irgendwie hielt sich keiner daran. Also wurden zahlreiche Veränderungsmaßnahmen initiiert, Abläufe verändert, Regeln angepasst – und bei jeder Gelegenheit betonte er selber, wie wichtig ihm persönlich dieses Ziel ist und dass jeder Mitarbeitende der sich irgendwie verletzt, für ihn persönlich ein schwerer Rückschlag sei. Dennoch verbesserte sich die Situation kaum. In einem Gespräch mit Mitarbeitenden versuchte er zu verstehen, woran es lag, dass die Veränderung nicht vorangig. Zu seiner großen Verblüffung kam dabei raus, dass die Mitarbeitenden ihn selber als die Ursache sahen. Obwohl er immer davon spreche, schien er in deren Augen das Thema Sicherheit selbst nicht ernst zu nehmen. Zur Erklärung verwies er auf sein eigenes Verhalten: Wenn er zum Beispiel in eine Werkshalle gehe, nehme er das Sicherheitsglas erst nach fünf Sekunden in die Hand, obwohl die Vorschrift ist, es vor Betreten der Halle aufzusetzen. Wenn er die Treppe hinuntergehe, fasse er nicht das Treppengeländer an, obwohl das eine Sicherheitsvorschrift im Werk ist. Wenn er über die Straße gehe, dann kürze er regelmäßig ab, statt die Straße an der sichersten Stelle zu überqueren. Lauter solche Dinge, eigentlich Kleinigkeiten, die in der Summe dazu führten, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht das Vorbild für die Veränderung sahen, welches sie suchten.

Sie setzen aber einen hohen Anspruch an eine Führungskraft in einer Transformation? Wenn man eine Transformation wirklich erreichen will, muss man als Führungskraft in jedem Moment seines beruflichen - und auch seines außerberuflichen Lebens – Vorbild sein. Das ist eine schwierige, aber nichtsdestotrotz wichtige Erkenntnis.

Wenn Sie also eine Transformation in Richtung Nachhaltigkeit wollen, dann müssen Sie dies auch als Vorbild leben. Wenn Sie in einen neuen technologischen Wettbewerb mit enormem Kostendruck kommen, dann müssen Sie Kostenorientierung vorleben – in jeder Phase Ihres Lebens. Eine Führungskraft darf das nicht unterschätzen. Gerade in einer Transformation, in der Unsicherheiten auftauchen, schauen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die handelnden Personen an der Spitze der Organisation. Und zwar im Unternehmen wie auch außerhalb.

Sie sprachen als weiteren Punkt von der Übersetzung in das Unternehmen hinein. Was meinen Sie damit? Als Führung kann man für das gesamte Unternehmen Prioritäten vordenken, aber diese sind in der Regel für die Menschen auf den unteren Ebenen bedeutungslos - ohne konkrete inhaltliche Bedeutung. Denn sie sind meist und notwendigerweise in einer abstrakten Sprache formuliert, die dann aber wenig mit dem konkreten eigenen Erleben zu tun hat. Eine Führungskraft muss also einen Prozess im Unternehmen etablieren, in dessen Rahmen diese Vorgaben stufenweise übersetzt werden. Damit meine ich nicht nur operationalisieren und auf untere Ebenen herunterbrechen, sondern ich verwende bewusst den Begriff „übersetzen“. Denn es ist eine Frage der Worte, also der Sprache - der Kommunikation. Die Führungskräfte müssen eine Sprache finden, die auf der Ebene der jeweils Adressierten eine Bedeutung besitzt.

Es geht also um beide: die Führungskraft und den Mitarbeitenden? Genau: Es geht um beide. Und wenn Führung und Mitarbeitende zusammenkommen sollen, wenn man beide Perspektiven zusammenbringen möchte, dann wird die überragende Bedeutung von Kommunikation für den Erfolg eines solchen Transformationsprozesses sichtbar. Dabei geht es vor allem darum, dass die Führung auf allen Ebenen eines Unternehmens die gleiche Sprache spricht. In einem kleinen Unternehmen mit wenig Hierarchie ist eine Transformation vielleicht noch durch eine einzelne Führungskraft zu bewältigen. Ganz andere Voraussetzungen hat dagegen ein Unternehmen, das fünf bis zehn Hierarchieebenen und eine diversifizierte Produktpalette hat sowie überdies in vielen Ländern der Welt tätig ist.

Welche Hürden muss man dabei überwinden? Es geht um die angesprochene Übersetzung in die Organisation hinein – und das mit einer einheitlichen Sprache. Im Übrigen ist das alles andere als ein technokratischer Prozess. Es ist ein Kommunikationsprozess, der nur wirkungsvoll ist, wenn ihn alle Führungskräfte gemeinsam und abgestimmt tragen.

An dieser Stelle kommen natürlich Programme der Führungskräftequalifizierung ins Spiel, bei denen wir als ESMT unsere Kundinnen und Kunden sehr häufig unterstützen. Wir haben im letzten Jahr beispielsweise einen Kunden dabei unterstützen können, eine Maßnahme umzusetzen, die sich an mehrere Tausend Führungskräfte richtete.

Das Programm zielte darauf, den Hintergrund und die Zielsetzung der unternehmensweiten Transformation klar zu machen, um dann kaskadenförmig mit den Führungskräften in diesem Prozess zu erarbeiten, was ihr jeweils einzelner Beitrag dazu ist. Das ist ein Riesenaufwand. Aber ich glaube, es ist der einzige Weg, den man in so einem großen Unternehmen gehen kann.

Lähmt es nicht, wenn plötzlich die meisten Führungskräfte in einer Weiterbildung stecken? Ganz im Gegenteil! Wenn sie es nicht täten, würde die ganze Kommunikation im Unternehmen, das ganze Gerede das Unternehmen lähmen. Diese Zeit ist gut investiert.

Es geht am Ende darum, dass die Führungskräfte, wie groß diese Gruppe auch ist – ob es jetzt 5, 10, 100 oder 200 sind –, dass sie weitgehend eine Sprache sprechen? Und man als Mitarbeiterin und Mitarbeiter, egal auf welcher Ebene man sich jetzt befindet, nicht das Gefühl hat: Die Führungskraft A redet aber ganz anders als die Führungskraft B oder C? Es muss ein gemeinsames Verständnis für die Hintergründe und die Maßnahmen geben. Dies schließt nicht aus, dass eine Führungskraft einzelne Elemente der Veränderung selber hinterfragen kann – eine eigene Meinung hat und bestimmte Schwerpunkte vielleicht anders setzen würde.

Führungskräfte sollten durchaus sichtbar machen, an welchen Stellen sie selber auch noch Fragen haben und damit offen umgehen, ohne aber die grundsätzliche Veränderungsnotwendigkeit und Veränderungsrichtung in Frage zu stellen. Das hilft dem Gegenüber, weil es dem ja genauso geht.

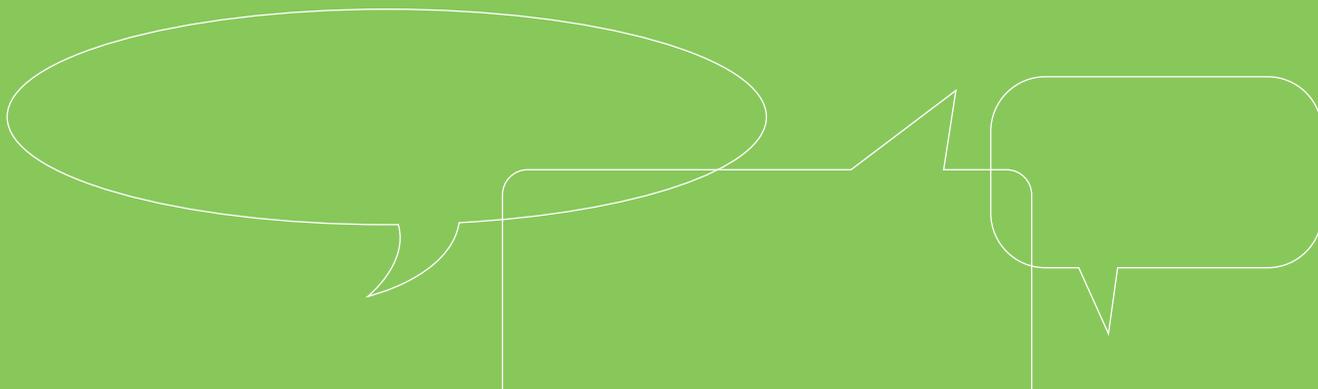
Für die Führungskräfte kann es schwierig sein, mit dem Feedback der Mitarbeitenden umzugehen. Manche nehmen das Neue einfach konstruktiv zur Kenntnis und gehen zur Tagesordnung über. Die Führungskraft weiß dann überhaupt nicht, was denkt meine Mitarbeiterin und mein Mitarbeiter überhaupt? Dann haben Sie vielleicht andere, die erst mal auf den Putz hauen und sagen: „Das geht doch alles nicht.“ Und dann eine dritte Gruppe, die dann vielleicht noch mit eigenen Ideen ankommt. In Summe ist das natürlich eine sehr inhomogene Masse, auf die man dann möglicherweise auf jeder Ebene trifft? Menschen stehen naturgemäß einer Veränderung unterschiedlich gegenüber. Da gibt es eine meist kleine Gruppe echter Enthusiast:innen, denen eine ebenso kleine Gruppe echter Verweiger:innen gegenübersteht. Und zwischen diesen beiden Enden des Kontinuums gibt es die große Zahl derjenigen, die grundsätzlich konstruktiv sind, aber auch noch Fragen haben. Mit ihnen sollte sich die Führung vor allem beschäftigen; Priorität für die Führung sollten die sein, die sich noch nicht positiv oder negativ entschieden haben, aber noch zu gewinnen sind.

Um sich nicht an der falschen Stelle zu verkämpfen? Der Großteil der Menschen in einer Organisation ist nicht destruktiv, sondern möchte Erklärungen erhalten, ernst genommen werden und überzeugt werden. Und das wiederum auf allen Ebenen.

Wie kann am Ende die Aktivierung gelingen? Soll jeder ein kleiner Unternehmer, eine kleine Unternehmerin sein? In gewisser Weise ja. Das aber immer im Rahmen einer gemeinsamen, geteilten Ausrichtung. Ich symbolisiere diesen Gedanken immer durch das Bild eines großen Pfeils, in den viele kleine Pfeile eingezeichnet sind.

Die kleinen Pfeile repräsentieren Abteilungen, Teams, einzelne Personen. Sie können durchaus unterschiedliche Schwerpunkte setzen, kurzfristig die Richtung variieren, um auf neue Anforderungen zu reagieren und neue Ideen zu verfolgen. Aber sie müssen dennoch grundsätzlich in die gleiche Richtung zeigen – also in die Richtung, die der große Pfeil vorgibt. Und diese muss durch die Führung des Unternehmens bestimmt und vorgelebt werden.

Wo aber sehr viel Flexibilität und Spielraum und damit auch eigene Verantwortung drinsteckt, das sind die kleinen Pfeile: Mit welchen Prioritäten schaffe ich es eigentlich, meinen Arbeitsbereich, mein Team, so aufzustellen, dass es in die richtige Richtung arbeitet und dass es zur übergeordneten Ausrichtung beiträgt? Hier ist Ownership und unternehmerischer Geist der Mitarbeitenden gefordert.



Und eine Organisation lebt und verändert sich? Das Gegenteil einer lebenden Organisation ist eine abgestorbene Organisation. Anders gesagt: Organisationen, die nicht leben und sich nicht verändern, sterben aus. Und die Geschwindigkeit nimmt permanent zu, mit der sich Organisationen verändern müssen, um zu überleben – das ist doch etwas, was wir alle spüren, oder?

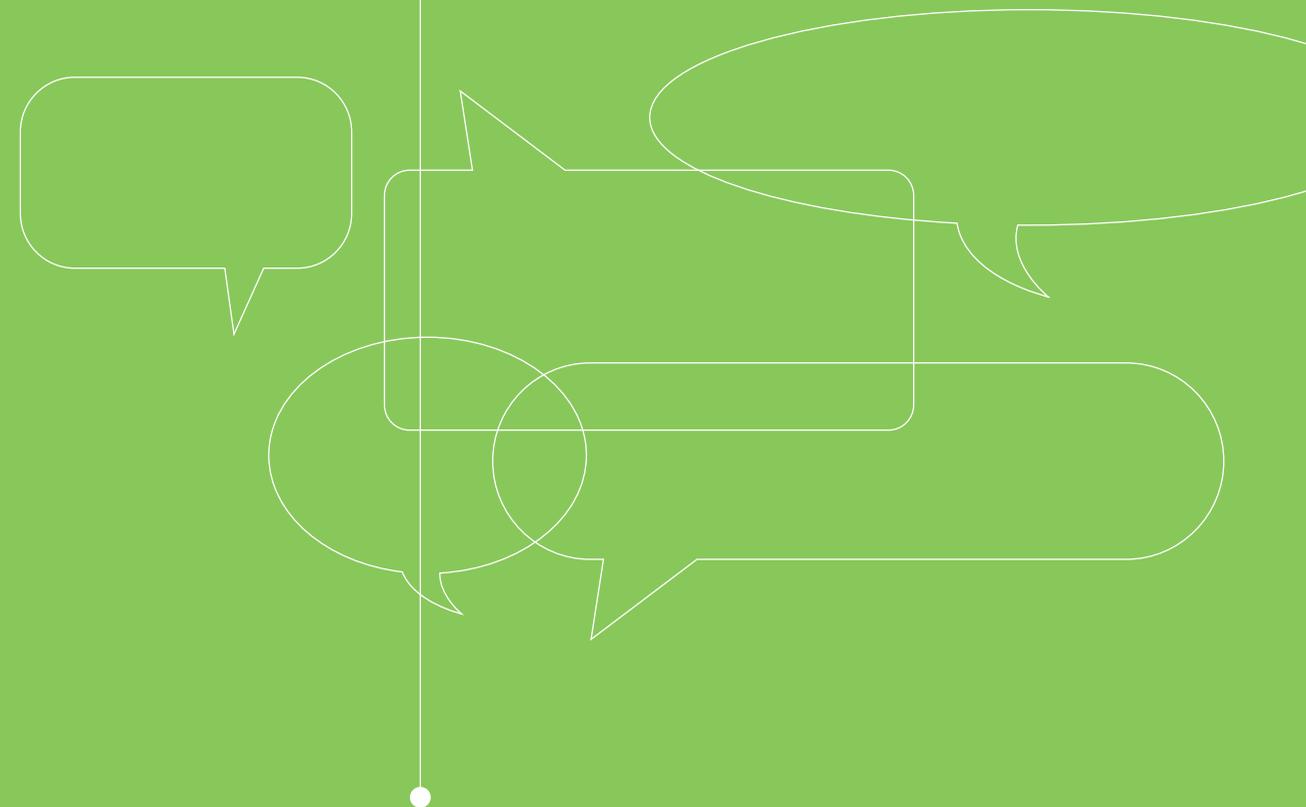
Hat das durch Corona auch noch mal stärker zugenommen? Weil beispielsweise plötzlich Homeoffice-Vereinbarungen da sind, die jahrelang nicht möglich waren? Absolut. Corona hat einige Dinge hervor- gebracht, die neu sind – vor allem aber Entwicklungen beschleunigt, die schon vorher begonnen hatten. Wir erleben das an der

ESMT beispielsweise bei unseren Weiterbildungsaktivitäten für Führungskräfte. Es gab im Frühjahr 2020 schlagartig keine Präsenzveranstaltungen mehr, aber unsere Kundinnen und Kunden wollten weiterhin Weiterbildung praktizieren. Deshalb haben wir mehr oder weniger über Nacht alle Angebote auf online umgestellt und dafür jedes Programm didaktisch komplett anders aufgebaut. Natürlich gab es schon vor Corona Online-Angebote für Führungskräfte. Aber wir haben hier etwas in kurzer Zeit in einer Art und Weise verändert und weiterentwickelt, was sonst Jahre gedauert hätte. Wird sich das nach Corona wieder rückabwickeln? Sicher nicht. Wir werden in einer Situation ankommen, die durch einen neuartigen Mix von Online-Veranstaltungen und Präsenzveranstaltungen gekennzeichnet sein wird. Und so ist das in unterschiedlicher Ausprägung für nahezu alle Unternehmen: Veränderungsprozesse, die schon begonnen hatten, haben sich beschleunigt. Und die Veränderungen werden auch nicht wieder verschwinden.

Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit bei der Weiterbildung von Führungskräften? Nachhaltigkeit spielt bei uns in der Weiterbildung eine zunehmend größere Rolle. Einerseits, indem wir Programme anbieten, die zum Beispiel in Richtung Kreislaufwirtschaft oder Sustainability Management gehen. Darüber hinaus finden Sie Nachhaltigkeit immer stärker als Thema in allen Programmen, die wir anbieten – gewissermaßen als ein Querschnittsaspekt, der alle Themen überlagert. Ich selbst beispielsweise unterrichte Strategie, und in diesen Strategieprogrammen betone ich immer, dass Nachhaltigkeit heutzutage kein Widerspruch zu einer erfolgsversprechenden Strategie ist, sondern eine Erfolgsvoraussetzung.

Man hat früher über Nachhaltigkeit ganz anders gedacht? Ja, früher bedeutete Nachhaltigkeit für viele erst mal Kosten. Man hat es, wenn überhaupt, mehr als „Greenwashing“ statt aus Überzeugung verfolgt – nach dem Motto: „Wir geben uns einen grünen Anstrich.“ Dann hat man irgendwann akzeptiert, dass es eine Anforderung ist, der sich die Unternehmen stellen müssen: Regulierung, Gesetzgeber, Gesellschaft fordern es von uns. Aber heute erkennen immer mehr Unternehmen, dass ihre Kundinnen und Kunden es wertschätzen, wenn sie ein nachhaltig hergestelltes Produkt anbieten. Das heißt also, dass Nachhaltigkeit eine Quelle von Kund:innennutzen, Differenzierung und Wettbewerbserfolg ist.

Wird das auch angenommen? Ich mache das jetzt mal wieder an meinem Strategiebeispiel fest. Das hat vielen Teilnehmenden durchaus die Augen geöffnet. Sie erkennen: Wir kümmern uns um Nachhaltigkeit, weil das im ureigenen Interesse eines Unternehmens ist, das im Wettbewerb erfolgreich sein will. Dieser Gedanke wird durchaus sehr positiv angenommen.





Das **Handelsblatt Research Institute (HRI)** ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es schreibt im Auftrag von Kundinnen und Kunden, wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen wissenschaftliche Studien. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 30-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen sowie Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Konzept, Recherche und Gestaltung: Handelsblatt Research Institute
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf
www.handelsblatt-research.com

Text: Sabine Haupt, Dr. Sven Jung, Dr. Jan Kleibrink, Thomas Schmitt

Layout: Christina Wiesen

Redaktionsschluss: 15.01.2022

Bildquellen: Freepik, iStock

The Mission ist eine Initiative von:



