

Die Leadership-Herausforderung in Sustainability

Julius Hargitai

Zürich 21. Juli 2021

Im Zeitalter der Digitalisierung wird die Orientierung im wirtschaftlichen Handeln nicht nur zunehmend komplizierter, sondern auch komplexer. Dank der Fülle an technischen, wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Möglichkeiten, die unsere sich schnell entwickelnde Zeit bereithält, gewinnen wir die Freiheit, das zu tun, was wir für «richtig» halten. Doch Freiheit verleitet zu Fehlentscheidungen. Was ist also zu tun, und wo geht es künftig lang, damit die Leadership eines Unternehmens oder Unternehmen, die ihr unternehmerisches Handeln dem Sustainable Development (SD) verschrieben haben, ihren Kurs so ausrichten, dass dieser zu möglichst vielen guten Taten und Ergebnissen sowie zu immer besseren Lebensbedingungen und zu nachhaltiger Entwicklung sowie Weiterentwicklung führt?

Wenn sich neue Ideen, Konzepte, Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten ergeben, die der Markt als profitabel ansieht, stellt sich die Frage: Wie können Unternehmen dieses Konzept sinnvoll in ihr Geschäftsmodell und in ihr tägliches Handeln integrieren? Diese scheinbar logische und nachvollziehbare Frage ist jedoch leichter zu beantworten als umzusetzen, denn hier geht es um Dimensionen, mit denen Führungskräfte in diesem Umfang und mit dieser Relevanz bis anhin nicht konfrontiert waren.

Worauf sollen Führungskräfte also mehr Wert legen im Hinblick auf die Nachhaltigkeit? Auf die Ergebnisse (Was), auf das soziale, ökonomische, wirtschaftliche sowie politische Handeln, oder auf das Handeln (Wie) selbst?

Goethes Imperativ lautet: Bedenke das «Was», aber ebenso bedenke das «Wie». Aus diesem Blickwinkel betrachtet, stellt sich nicht nur die Frage, inwiefern die westliche Welt technisch in der Lage ist, im jeweiligen unternehmerischen Handlungsrahmen die SD voranzutreiben, sondern auch, wie die Herausforderung der sozialen und nachhaltigen Verantwortung (Social Responsibility) gehandhabt wird. Dieses «Wie» sollte auf Leadership-Ebene auch unternehmensweit seinen Weg zu den Mitarbeitenden finden. Wenn Mitarbeitende aus Überzeugung gegenüber der SD einen nachvollziehbar *sinnvollen* Beitrag (egal in welcher Form) leisten können und sie dabei weitere Kompetenzen im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit erwerben, profitiert nicht nur das gesamte Unternehmen davon, sondern auch der (Wert)Beitrag, den ein Unternehmen im Rahmen seiner gesellschaftlichen Verantwortung zu tragen hat, wird gesteigert (Verbesserung der Reputation). Dieser Prozess ist ein Teil des organisationalen Lernens.

Implementierung einer Strategie als adaptive Herausforderung

Die Anfänge der Digitalisierung zeigten, dass selbst bei Grosskonzernen, die über eine grosse professionelle strategische Erfahrung verfügten, das Implementieren von neuen

Geschäftsstrategien oft «zu schnell» und mit einem beinahe selbsttäuschenden Manöver mit grossen Kostenverlusten vonstattenging, was schliesslich den Posten des CEOs kosten konnte – und es auch tat. Die folgenden Beispiele machen es deutlich, welche Auswirkungen und Rückschläge Unternehmen und ihre Führung durch eine falsch implementierte Strategie verkraften, aber vielmehr noch verantworten mussten. Dabei beschreibt die Autorin Blake Morgan in einem 2019 erschienenen Forbes-Artikel fehlgeschlagene Strategien von Grosskonzernen wie folgt: *Die Mehrheit der digitalen Transformationsbemühungen stößt auf Widerstände und scheitert. General Electric/GE schuf eine neue digitale Geschäftseinheit, konzentrierte sich aber auf die Größe statt auf die Qualität. Darüber hinaus geriet der Konzern schnell in das Verhaltensmuster, den Aktionären Gewinne melden zu müssen, und war mehr auf kurzfristige Ziele und Gewinne als auf langfristige innovative Ziele und Renditen ausgerichtet. Der CEO wurde bald hinausgedrängt.*

Ford startete einen neuen digitalen Service, der vom Rest des Unternehmens getrennt war, anstatt digitale Lösungen zu integrieren. Das Ziel war es, digital fähige Autos mit verbesserter Mobilität zu bauen. Die Probleme ergaben sich, als das neue Segment nicht in den Rest von Ford integriert wurde. Es hatte nicht nur seinen Firmensitz weit weg vom Rest des Unternehmens, sondern wurde auch als separate Einheit ohne Zusammenhalt mit anderen Geschäftseinheiten gesehen. Während Ford riesige Summen in das neue Unternehmen steckte, gab es in anderen Bereichen des Unternehmens Qualitätsprobleme. Der Aktienkurs von Ford sank dramatisch, und der CEO trat einige Jahre später zurück. Die vorangegangenen Beispiele heben die Bedeutung hervor, die dem «Wie» bei der Integration einer bedeutsamen Strategie zukommt. Aber auch wie diese vollzogen wird, wenn nur auf das «Was» geachtet wird.

Dies könnte und sollte ein Wink mit dem berühmten Zaunpfahl sein.

Nachhaltigkeit sollte weder als eine getrennte Einheit behandelt werden, die von der Abteilung Sustainability X betreut und integriert wird, noch als ein Produkt, um das sich das Marketing kümmert. Sie sollte auch keinen Werbezwecken dienen, nur um die Reputation eines Unternehmens zu steigern, damit dieses gut dasteht und mit anderen mithalten kann. Ein auf die Zukunft ausgerichtetes unternehmerisches Handeln im Sinne der Nachhaltigkeit sollte aktiv, wohl überlegt, integrativ und innovativ, jedoch auf keinen Fall vorschnell sein.

Leadership gepaart mit Systemverständnis

« Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie.»

Kurt Lewin

Mit vorschnellem Handeln ist gemeint, dass nicht lange Texte auf Firmen-Webseiten die erste Handlung sein sollten, sondern die kluge und vollständige Integration eines Mindsets, das einfach ausgedrückt die Firmen-DNA eines Unternehmens in die Firmenkultur integriert. Wenn dies gelingt, müssen weder Mitarbeitende noch Führungskräfte explizit daran denken oder gar erinnert werden, denn alle wissen, wie sie im Sinne des Unternehmens handeln sollten.

Heute dürften noch zahlreiche Firmen zu hören bekommen: Ach, Ihre Firma macht bei Sustainability mit? Doch künftig dürfte es wohl eher heissen: Warum haben Sie Sustainability immer noch nicht in Ihrer Unternehmensstrategie integriert? Es ist jedoch durchaus legitim, sich Gedanken darüber zu machen, warum immer noch danach gefragt wird, weshalb sich ein

Unternehmen an der SD beteiligen sollte, anstatt sie als eine Selbstverständlichkeit zu erachten. Wenn Sie sich als Führungsperson mit dieser Frage auseinandersetzen, generieren Sie dadurch kein moralisches Dilemma, sondern machen sich Gedanken darüber, auf welche Art und Weise die SD hinsichtlich der unternehmerischen Prozesse in Ihrem Unternehmen sinnvoll erscheint. Diese Überlegungen basieren sowohl auf Ihren persönlichen Wertevorstellungen als auch auf jenen Ihres Unternehmens. Mit der Beantwortung dieser Frage oder Fragen gelangen Sie auch an den Punkt, an dem sie sich die Frage stellen, warum gerade Ihr Unternehmen nachhaltiges Handeln in seine Strategie integrieren sollte.

Jeffrey Sachs, Professor für nachhaltige Ökonomie und Sonderberater des ehemaligen UN-Generalsekretärs Ban Ki-moon, hebt im Jahr 2017 die Sinnhaftigkeit der nachhaltigen Entwicklungen in einem Q&A an der Oxford University durch ein Zitat eines antiken «Problems», das Aristoteles in seinem Werk *Politica* anspricht, hervor: *Die Politik in ihrem edlen Sinne ist das Bestreben des Gemeinwohls*. Sachs führt weiter aus, dass Nachhaltige Entwicklung die unternehmerische Aufgabe ist, die Gesamtheit von vier globalen, komplexen, miteinander vernetzten Systemen unter einen Hut zu bringen. In der globalen Betrachtung sind es erstens die techno-ökonomischen Aspekte, die die technologischen Treiber unserer Zeit darstellen und deren Wirkung Führungskräfte verstehen sollten. Zweitens sind darunter die Systeme der Erde (Öko-Systeme/Umwelt) zu verstehen, deren Einfluss u.a. substantielle Auswirkungen auf die Agrarwirtschaft und deren Produkte, d. h. auf die Herstellung unserer Nahrungsmittel, haben. Drittens widerspiegeln soziale Dynamiken das Engagement einer Gesellschaft für ein gemeinsames Ziel, das mit erweitertem Vertrauen und Kooperation angegangen wird, um Güterknappheit und soziale Unruhen zu vermeiden, die unerwünschte Konsequenzen nach sich ziehen könnten. Und schliesslich ist viertens die Governance, die wirtschaftliche und politische Führung, nicht ausser Acht zu lassen, die das wirkungsvollste und fähigste System ist, das in der SD *die* positive und ausschlaggebende Entwicklung bewirken kann.

Zunächst einmal ist es wichtig hervorzuheben, dass die vier Systeme, obwohl untereinander verbunden, getrennte Einheiten bilden. Dabei hebt Sachs zwei Arten der Betrachtung hervor. Bei der ersten handelt es sich um die analytische Denkweise, bei der eine holistische Betrachtungs- und Herangehensweise angestrebt wird, und somit sowohl der Umgang mit komplexen als auch mit untereinander verbundenen Systemen erlernt wird. Dabei betont er die Wichtigkeit des *Denkens* sowie des *Lernens*, aber auch die nötige Neugier, damit der Denk- und Lernprozess aufrechterhalten bleibt. Die zweite Art der Betrachtung ist wiederum das normative Konzept im Sinne des moralischen und ethischen Handelns sowie des Strebens nach einer ausgewogenen Gesellschaft, die wiederum für das gesellschaftliche, umweltbezogene und ökonomische Gleichgewicht sorgt. Dabei geht es im Kern darum, sich als Führungskraft mit dieser Herausforderung vertraut zu machen, sie richtig zu adressieren und Lösungsstrategien zu entwickeln.

Das Mindset zur Nachhaltigen Entwicklung

Wie schnell eine Implementierung vonstattengeht, richtet sich nach der Grösse des Unternehmens, nach dessen Marktposition und nach den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Jedoch steht fest, je länger eine Firma mit dem Implementieren einer nachhaltigen Strategie wartet oder sie gar hinauszögert und kein Engagement zeigt, desto weniger lang kann

der adäquate Einsatz erbracht werden, um die entsprechende Wirkung in der Welt zu erzielen. Durch das Hinauszögern kommt es nicht nur weltweit zum Entzug positiver Entwicklungsmöglichkeiten, sondern mit der gleichzeitig verstrichenen Zeit sinkt auch die Reputation der jeweiligen Firma. George Serafeim, Professor für Business Administration und Vorsitzender des Impact-Weighted Account Project an der Harvard Business School, beschreibt in einem Artikel in der September-2020-Ausgabe des Harvard Business Review, dass Investoren akribisch darauf achten, dass sie in Unternehmen investieren, deren Nachhaltigkeitsstrategie gemäss den ESG-Bewertungen (Environmental, Social and Governance) hoch bewertet werden. Ist dies nicht der Fall, bleiben ganz einfach die Finanzzuschüsse aus. So nehmen sich die Investoren selbst in die Pflicht, sich an den Nachhaltigkeitskreislauf zu halten und dadurch einen entsprechenden Beitrag zu leisten. Die Umsetzung eines solch zukunftssträchtigen Konzepts erfordert in erster Linie Klarheit in der Leadership, insbesondere darüber, *warum* sich ein Unternehmen dieser Aufgabe widmet, gleichzeitig aber auch, *wie* offen es ist, manch ausgediente Konzepte und Überzeugungen hinter sich zu lassen, um sich den immer wieder auftretenden Ungewissheiten in der Zukunft zu stellen.

In einem persönlichen Gespräch mit Klaus M. Leisinger, Professor für Soziologie an der Universität Basel, der von Kofi Annan 2005 zum Sonderberater des UN-Generalsekretärs für den UN Global Compact berufen wurde, betonte Herr Leisinger, dass sich eine aufgeklärte Führungspersonlichkeit von ihren Peers dahingehend unterscheidet, dass sie die Zeichen der Zeit erkennt und sich aus freien Stücken mit entsprechender Orientierung strategisch neu ausgerichtet und mutig einen neuen Weg einschlägt – unabhängig von den Vorleistungen anderer – entschieden und verantwortungsvoll.

Zudem hält Ronald Heifetz, Professor an der Harvard Kennedy School, Folgendes fest: *Menschen haben keine Angst vor Veränderungen, sondern sie haben Angst davor, Altbekanntes zu verlieren.* Wenn Sie als Leader für sich und für Ihr Unternehmen den übergreifenden Sinn ausfindig machen können und es Ihnen möglich ist, allen Beteiligten nachvollziehbar zu verdeutlichen, warum nachhaltiges Handeln in Ihrem Unternehmen künftig bedeutsam ist, haben Sie sie nicht nur sachlich überzeugt, sondern womöglich auch deren Herzen gewonnen.

Quellen

- Blake Morgan /Forbes Magazin:
<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/09/30/companies-that-failed-at-digitaltransformation-and-what-we-can-learn-from-them/?sh=6563dfd3603c>
- Jeffrey Sachs Q&A at Oxford University: <https://youtu.be/ExT9tlerC6c>
- Jeffrey Sachs - The Age of Sustainable Development: <https://youtu.be/ksZaAqRA5qg>
- George Serafeim Harvard Business School/Harvard Business Review article:
<https://hbr.org/2020/09/social-impact-effortsthat-create-real-value#social-impact-efforts-that-create-real-value>
- Leisinger, Klaus M. Integrität im geschäftlichen Handeln. 1. Auflage. Basel: Friedrich Reinhardt Verlag, 2020. Print.
- Heifetz, Ronald Abadian et al. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Boston, Mass: Harvard Business Press, 2009. Print.