

Wie kann ein Unternehmen nachhaltig sein?

Wenn es Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur integriert

Das Jahr 2021 war für viele Unternehmen und Banken der Beginn einer neuen Ära – das **Zeitalter der Nachhaltigkeit**. Spürbar zunächst vor allem durch die nachhaltigkeitsbezogenen Offenlegungs- und Berichtspflichten. Nachhaltigkeitsrisiken müssen transparent gemacht werden, negative Auswirkungen auf Nachhaltigkeit ebenso und Informationen über die Nachhaltigkeit der Produktionsprozesse berichtet und ins Netz gestellt werden. Und das ist erst der Anfang!

Klimaschutz muss in die Betriebsabläufe integriert werden, die Wertschöpfungs- und Lieferketten müssen im Hinblick auf Klimawirksamkeit durchforstet und verändert werden. Handeln ist angesagt. „Klimaschutz ist heute eine Managementaufgabe von strategischer Bedeutung. Risiken, die sich aus dem Klimawandel für Produktion, Betriebsabläufe und Lieferketten ergeben, müssen ebenso erkannt und gemanagt werden, wie mögliche Chancen, die sich durch die Veränderung der Rahmenbedingungen bieten.“ (Mike Hatert, in B.A.U.M. Insights 3/21, S. 3). Doch es reicht keineswegs, den Klimaschutz nur in die Betriebsabläufe zu integrieren. Klimaschutz und Nachhaltigkeit müssen auch in die Köpfe und Herzen aller Beteiligten, sowohl der Führungs-



kräfte als auch der Mitarbeiter, verankert werden. Nachhaltigkeit ist daher in erster Linie eine Führungsaufgabe. Menschen davon überzeugen zu können. Alle im Unternehmen mitnehmen. Eine Kultur schaffen, in der Klimaschutz zum selbstverständlichen Bestandteil des Alltags im Unternehmen wird.

Genau darauf achten auch mehr und mehr die Investoren. „Zeit zum Handeln!“ etwa mahnt Jens Wilhelm, Vorstand der Union Investment, und „Unternehmenskultur braucht mehr Aufmerksamkeit ... nachdem das Thema allzulange vernachlässigt wurde – von Vorständen, Aufsichtsräten und auch Investoren“. Und das gilt nicht nur für die „digitale Kultur“, sondern heute noch viel mehr für eine Kultur, die die Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility verkörpert!

Doch wo beginnen auf dem Weg zu einer Unternehmenskultur der Nachhaltigkeit?

Wissen alleine genügt nicht!

Stellen Sie sich Ihre Kundenberater vor, die auf Nachfragen des Kunden zwar pflichteifrig gelerntes Nachhaltigkeitswissen herunterbeten. Aber dem Kunden dann – ganz ohne schlechtes Gewissen – Hochglanzunterlagen in der Plastiktüte überreicht. Und auf dem Firmenparkplatz stehen in Reihe die Firmen- AUDI und BMW mit Verbrennungsmotoren. Wirkt alles sehr authentisch nachhaltig, oder? **Kommen wir also zu den relevanteren**

Punkten der Veränderung.

Zur Haltung und zur Nachhaltigkeitskultur. Der Umgang mit neuen Risikoklassen, neue Geschäftsstrategien und Entscheidungsparametern, weitreichende Transparenzpflichten – all das lässt sich nicht mit ein paar Vorstandsbeschlüssen in den Alltag eines Unternehmens oder einer Bank transportieren. Kultur kann nicht verordnet werden! Kultur muss (vor-) gelebt werden, zuerst mal „von oben“. Nicht zufällig spielt der „tone from the top“ auch bei der Prüfung der Risiko-Kultur durch die Bankenaufsicht die erste Rolle – wir dürfen wohl davon ausgehen, dass dies auch bei der Nachhaltigkeitskultur der Fall sein wird. Dazu muss die Geschäftsführung sich klar positionieren.



Mitinitiatoren von Spirit Hoch3 und
Vorstände der Volksbank Mittweida eG,
Prof. Leonhard Zintl und Michael Schlagenhauser



Sitz von Spirit Hoch3 ist in der Werbank32
in Mittweida, welche zugleich das
regionale Innovationszentrum für
Startups und den Mittelstand ist.

Auch persönlich! Und dazu Fragen beantworten wie: Welche Welt will ich meinen Kindern hinterlassen? Was kann ich persönlich zu einer lebenswerten Welt beitragen, wie kann ich mein Unternehmen in eine nachhaltige Richtung lenken? Ist unser Geschäftsmodell nachhaltig? Und wie können wir Nachhaltigkeit im Unternehmen tagtäglich leben?

Die Veränderung der Unternehmenskultur muss stets von zwei Seiten her erfolgen, wie das nachstehende Schaubild zeigt. Einerseits wird der Kontext, d.h. Strukturen, Prozesse und Abläufe neu gefasst, am besten natürlich mit einer breiten Einbeziehung aller Beteiligten, der Führungskräfte wie der Mitarbeiter und weiterer Stakeholder-Gruppen. Andererseits müssen die Beteiligten im Prozess der Kulturveränderung Freiräume zur Reflektion der Veränderungen, zur Reflektion ihres Denkens und Verhaltens erhalten.

Denn solange die Ansichten, Überzeugungen und Ziele des Vorstandes nicht von allen Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam geteilt werden, so lange können wir nicht von einer Verankerung der Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur sprechen. „Das neue Denken, das neue Verhalten ist eben noch nicht selbstverständlich geworden“. Dazu brauchen wir noch einen Schritt.

Die Fähigkeit zur Umsetzung der Nachhaltigkeit. Wie in unserem Schaubild ersichtlich, beginnen Sie auf der Grundlage der **Vision** eines nachhaltigen Geschäftsmodells (= Integration der ESG-Kriterien in die langfristige **Strategie** des Kerngeschäfts) die **Produkte und Dienstleistungen** auf ihre ESG-Wirkung hin zu gestalten, entwickeln daraufhin die notwendigen **ESG-Ziele** und dazugehörigen **KPIs**. Parallel dazu wird **ESG in das Risikomanagement** integriert und so lassen sich am Ende auch die **Berichterstattungs-Regularien** erfüllen.

Die Kunst der Umsetzung liegt jedoch nicht im Beschluss von Richtlinien und deren Einhaltung. Denn damit haben Sie zwar begonnen, den Rahmen, den

Kontext zu verändern. Und so schon ein wesentliches Element der Nachhaltigkeits-Kultur gestaltet. Aber eben noch nicht alles! Der unsichtbare Teil des Unternehmens, die Software, in der Fachsprache die symbolisch-kulturelle Ebene genannt, findet sich in den Köpfen, Herzen und Interaktionen der Beteiligten, in deren Mindset. Und dessen Veränderung erfordert Führung und die Fähigkeit zur Gestaltung der Unternehmenskultur.

Die Analyse der Unternehmenskultur hilft Ihnen, das Unsichtbare sichtbar zu machen, Fakten auf den Tisch zu bekommen, die Diskussionen zu eröffnen. „Spirit Hoch Drei“ verfügt über ein einfach zu handhabendes Analyseinstrument, das Ihnen in kurzer Zeit ein prägnantes Bild über die gegenwärtigen Ausprägungen der kulturellen Dimensionen verschafft.

Die notwendigen Veränderungen



Schaubild „Unternehmenskulturentwicklung“

des Mindset der Führungskräfte und Mitarbeiter können einerseits durch intensive Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsthemen sowie durch die gemeinsame Arbeit an konkreten Projekten gefördert werden. Plattformen unserer Partner wie „The Mission“ ermöglichen Projekte im Bereich SDG. Oder unsere Klima-Szenario-Simulations Workshops „en-Roads“ von MIT-Sloan fördern spielerisch ein tieferes Verständnis für Ursachen und Wirkungszusammenhänge von Klimaveränderungen. Haben die Beteiligten darüber hinaus eine mentale und emotionale Offenheit für Neues, ein wahres Problembewusstsein, Resilienz und Durchlässigkeit, dann geht der Mindset-Shift unseren Erfahrungen nach deutlich leichter vonstatten.

www.spirit-hoch3.com ■



Spirit Hoch3 begleitet Banken und Unternehmen, deren Kultur zu messen und zu gestalten.

Über den Autor

Dr. Friedhelm Boschert

ist Geschäftsführer des Mindful Finance Institutes und Teilhaber von Spirit Hoch3. Sie wollen mehr von uns erfahren? Gerne unterstützen wir auch Sie bei der Entwicklung einer innovativen und nachhaltigen Unternehmenskultur. Vereinbaren Sie hierzu einfach einen Termin mit unseren Zukunftsbegleitern.



Via Telefon: 03727/5661340
Via Mail: office@spirit-hoch3.com

Oder besuchen Sie unseren „Powerday Unternehmenskultur“ am 05.05.2022 in der DZ Bank Berlin, wo wir auf managementebene das Thema: Unternehmenskultur beleuchten. Referent u. a. ist Carsten Jung (Vorstand Berliner Volksbank)

Weitere Informationen hier:

