



# Eine Frage der Haltung

**BRINGT NACHHALTIGKEIT ZÄHLBARES FÜR DIE ÖKONOMISCHE PERFORMANCE?**  
 Wie groß ist die Chance, damit unter die besten Manager der Welt gewählt zu werden?  
 Ein Essay von Christian Geßner

„Von entscheidender Bedeutung ist es, Nachhaltigkeit nicht als ‚KopftHEMA‘, sondern als **EINE ‚HERZENSANGELEGENHEIT‘** zu begreifen“

Und wieder machen sich die Journale auf, die weltweit besten Manager zu küren. Ob im Harvard Business Manager oder im US-Finanzmagazin Barron's: Apple-Chef Steve Jobs und Jeffrey Bezos von Amazon erhalten Bestnoten. Maßstab sind Renditen und Marktkapitalisierung über die gesamte Amtszeit oder der in Gesprächen mit Investoren, Analysten und Managern ermittelte Respekt, der den Top-Führungskräften entgegengebracht wird. Aus Nachhaltigkeitsperspektive interessant: In den Rankings folgen den Internet-Machern unter anderen die Lenker von Genindustrie- und Tabakkonzernen.

**Dr. Christian Geßner** ist Leiter und Mitbegründer des Zentrums für Nachhaltige Unternehmensführung (ZNU) der Universität Witten/Herdecke. Ziel des ZNU ist es, den Nachhaltigkeitsdschungel zu lichten und Unternehmer für nachhaltige Unternehmensführung auf persönlicher und unternehmerischer Ebene zu begeistern. Die Macher Dr. Axel Kölle und Dr. Christian Geßner sind seit mehr als zehn Jahren im Thema und trainieren und coachen seit mehr als sechs Jahren Führungskräfte. Ihre spezielle Expertise liegt in der Initiierung und Dynamisierung nachhaltiger Lernprozesse in Unternehmen sowie in der Erfolgsmessung auf Unternehmens- wie auf Produktebene (vom ZNU-NachhaltigkeitsCheck bis zum Product Carbon Footprint). Mehr als vierzig engagierte Unternehmerpersönlichkeiten sowie ein internationales Forscher- und Studierenden-Netzwerk machen das ZNU zu einer der dynamischsten Plattformen für unternehmerische Nachhaltigkeit in Deutschland.

Dass die ökonomische Leistung die Basis für Zukunftsfähigkeit bietet, ist und bleibt unbestritten. Doch das reicht nicht mehr. Spätestens mit den Verwerfungen der Finanzkrise wird die Unternehmerpersönlichkeit stärker ins öffentliche Rampenlicht gerückt und soll die Legitimität ihres Handelns bekunden. So erwartet die Gesellschaft zunehmend Macher, mit deren ethischer Grundhaltung sie sich identifizieren kann und deren Produkte Sinn stiften.

Was bedeutet der Weg in eine solche Sinnwirtschaft nun konkret für Führungskräfte von heute? Wie lässt sich Nachhaltigkeit in die Unternehmensführung integrieren? Zunächst gilt es, die Beschäftigung mit dem Thema selbst zu legitimieren: Bringt Nachhaltigkeit Zählbares für die ökonomische Performance? Der Blick über die entsprechenden Top-Journal-Artikel der letzten vierzig Jahre zeigt eine (zunehmende) positive Korrelation. Auch wenn die Wirkungsrichtung nicht nachweisbar ist, so lässt sich zumindest feststellen, dass Nachhaltigkeit nicht schädlich für die wirtschaftliche Leistung ist. Wenn dem aber so ist, was hält Führungskräfte dann davon ab, sich nachhaltiger zu verhalten?

Grundlegend ist zunächst die Bereitschaft, die eigene Rolle, die im Berufsalltag vorgelebten Werte sowie Erfolge und Fehlentscheidungen

kritisch zu reflektieren. Dazu gehört es, die eigene Wahrnehmung zu erweitern und sich von selbstreferenziellem Systemdenken (und entsprechenden Beurteilungsverfahren) zu lösen. Erst durch die Öffnung für interdisziplinäre Gedanken und Methoden gelingt es, Nachhaltigkeit für das eigene Kerngeschäft fruchtbar zu machen, schwache Signale schneller zu erkennen, Risiken der aktuellen Geschäftstätigkeit effektiver begegnen und Chancen frühzeitiger erkennen zu können. Auf dem Markt verspricht ein nachhaltigeres Führungsverständnis ein Mehr an Handlungsspielräumen und dauerhafte, schwierig zu kopierende Vorteile im Wettbewerb.

Im Unternehmen und im persönlichen Umfeld geht es um die Aufwertung der eigenen Rolle als verantwortliche Persönlichkeit. Doch Vorsicht! Der Weg zu mehr (öffentlicher) Anerkennung ist ein schmaler Grat. Sich von der PR-Abteilung über Corporate Social Responsibility ins Bild setzen zu lassen, ist sinnvoll, sollte aber nicht die einzige Auseinandersetzung mit der Thematik sein. Aussagen wie „Nachhaltig wirtschaften wir schon immer!“ reichen nicht aus, um sich in der neuen Realität behaupten zu können. Die Anerkennung der Führungskraft hängt wesentlich davon ab, wie authentisch sie die Unternehmenswerte tagtäglich lebt, wie es ihr gelingt, komplexe Herausforderungen greifbar zu machen und Mitarbeiter für nachhaltige Werte zu begeistern. Hier besteht die Gefahr der Über-, aber auch der Unterforderung der Beschäftigten. Auch sind persönliche Bedenken der Führungskraft als Hemmnis für eine stärkere Nachhaltigkeitsorientierung nicht zu unterschätzen. So scheinen einige Probleme zu haben, das hart(erarbeitet)e Macherimage aufzuweichen und somit Respekt zu verlieren, wenn sie sich mit scheinbar „weichen“ Themen wie Klimaschutz, Chancengleichheit und Bildung beschäftigen. Die intelligente Verknüpfung von harten wie weichen Themen ist es jedoch, die die Wertschätzung innerhalb und außerhalb des Unternehmens letztendlich bringt.

Es geht darum, das Thema Nachhaltigkeit für sich und das Unternehmen offensiv zu besetzen und mutig nach vorne zu gehen. Dazu gilt es, auf Basis der gewachsenen Kultur des Unternehmens gemeinsam eine Nachhaltigkeitsvision für das Kerngeschäft zu entwickeln, klare, überprüfbare Ziele zu definieren und mit den Beschäftigten sowie in Abstimmung mit externen Anspruchsgruppen passende Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln. So signalisiert zum Beispiel eine Bezugnahme auf globale, nationale, regionale, lokale gesellschaftspolitische Klimaschutzziele für die unternehmenseigene Klimaschutzstrategie Kompetenz und Glaubwürdigkeit („Die wissen, wovon sie reden – und wollen auch dementsprechend handeln.“) Durch die Verbindung des unternehmerischen Wertegerüsts mit dem global akzeptierten Leitbild der Nachhaltigkeit kann es gelingen, die Vertrauensbasis gegenüber den Anspruchsgruppen signifikant zu verbreitern beziehungsweise zu vertiefen. Dies gilt sowohl für die interne Perspektive, beispielsweise was die Themen Motivation, Effizienz, Innovation, Recruiting, Changemanagement anbelangt, als auch für die externe Perspektive in Richtung Endverbraucher, Handelspartner, Zulieferer, Behörde, Nichtregierungsorganisationen. Nachhaltigkeit ist dabei als persönlicher wie organisationaler Lernprozess zu verstehen, der seine Dynamik aus dem Wechselspiel zwischen Aktion und Reflexion bezieht.

Von entscheidender Bedeutung ist es, Nachhaltigkeit nicht als „KopftHEMA“, sondern als eine „Herzensangelegenheit“ zu begreifen. Nachhaltigkeit darf und soll Spaß machen! Dabei sind es die kleinen Dinge als Ausdruck der nachhaltigen Haltung, die Großes bewirken können, wie das Handbuch „Einfach die Welt verändern“ verspricht: Verteile mehr Lob, trinke Fairtrade-Kaffee, zieh dein Ladegerät aus der Steckdose, geh einmal in der Woche pünktlich nach Hause, ruf die IT-Abteilung an und frage einfach mal, wie's so geht, etc. pp. Bleibt die Frage, wie sich wohl die hoch gelobten Wirtschaftskapitäne in diesen Kategorien halten.