



HEADHUNTER

Digitales Kennenlernen
So hat sich die Suche nach Top-Führungskräften durch Corona verändert. Seite 22

Management



«Wandel im Denken»

Jürg Eggenberger Der SKO-Chef will eine schweizweite Bewegung für einen neuen Führungsstil starten.

INTERVIEW: STEFAN MAIR

Die Schweizer Kader Organisation SKO setzt sich für mehr nachhaltiges Management in der Schweiz ein. Beschäftigten sich Chefs und Chefinnen wirklich zu wenig mit nachhaltigem Management? Umwelt ist beispielsweise ja ein Megathema geworden.

Jürg Eggenberger: Zuerst: Ein nachhaltiger, verantwortungsvoller Umgang mit unseren Ressourcen betrifft alle Bereiche – die Umwelt, die Gesellschaft und die Wirtschaft. Uns geht es weniger um einen neuen Standard als darum, dass Nachhaltigkeit in die Werthaltung von Führungskräften einfließt und ihr Verhalten prägt.

Wie soll das konkret aussehen?

Im Bereich Umwelt dominieren zurzeit technisch-instrumentelle Ansätze, die auf Verbesserung von Verfahren und ökologischere Produkte abzielen, teilweise getrieben von gesetzlichen Auflagen. Die Initiative sieht in den Führungskräften die Hebelwirkung. Das Verständnis der eigenen Rolle im Unternehmen, in der Gesellschaft und in der Politik ist eine Voraussetzung, um gemeinsam Wirkung zu erzielen und Betroffenheit auszulösen: Nur wenn wir als Führungskräfte Verantwortung übernehmen und als Vorbild vorangehen, leisten wir einen Beitrag zur Lösung der komplexen Probleme unserer Gesellschaft. Nachhaltige Geschäftspraktiken steigern zudem den langfristigen Wert von Unternehmen – dank besserer Ressourceneffizienz, einer verbesserten Reputation sowie sinnstiftenden Zielen und Arbeitsinhalten.

In einer Studie wurde festgestellt, dass nur 17 Prozent der Kader eine Ausbildung in nachhaltiger Entwicklung durchlaufen haben. Was genau versteht man unter nachhaltiger Entwicklung und wie sieht eine Ausbildung in diesem Bereich aus? Im Prinzip ist eine Entwicklung dann nachhaltig, wenn die Wirtschaftsentwicklung einen positiven – statt negativen – Einfluss auf Umwelt- und gesellschaftliche

Ressourcen hat. Nachhaltigkeit wird oft mit einer grün-politischen Ausrichtung gleichgesetzt. Über Nachhaltigkeit zu reden, Einfluss zu nehmen und sich entsprechend zu verhalten, braucht Mut. Nachhaltige Entwicklung erfordert einen Wandel in unserem Denken und in unserer Werthaltung und muss auf individueller, Unternehmens- und gesellschaftlicher Ebene passieren. Es braucht dazu ein persönliches Engagement und Kompetenzen, eine entsprechende Kultur und Strategie, um Nachhaltigkeitsziele umzusetzen und Geschäftsmodelle zu transformieren, so-

«Nachhaltige Führung hat viel mit Aufmerksamkeit, Gleichgewicht und Sinnhaftigkeit zu tun.»

wie Vernetzungsfähigkeit, um Problemstellungen im Ökosystem gemeinsam zu lösen. Weiterbildungen müssen diese vier Ebenen abdecken und die ökologische, soziale und ökonomische Dimension konsequent miteinander vernetzen.

Gleichzeitig wurde eine Charta der Sustainable-Leaders-Initiative veröffentlicht, die bereits einige Unterstützer hat. Wie viele Unterschriften von Unterstützern streben Sie an?

Wir wollen eine Bewegung auslösen: Die Schweiz hat enorm viele Stärken – ihre Innovationsfähigkeit, das Demokratieverständnis oder die Fähigkeit der Integration verschiedener Kulturen. Aber wir nützen diese Stärken zu wenig, um die Schweiz als nachhaltiges Chancenland weiterzubringen. Je mehr Organisationen sich der Bewegung anschließen, desto mehr Vernetzung und Austausch ist möglich und desto mehr wird es zu einer Selbstverständlichkeit, dass zur Führungsarbeit nachhaltiges Denken und Handeln gehören.

Inwiefern überschneidet sich der Sustainable Leader mit den Stakeholder-

Kapitalismus-Konzept von Klaus Schwab, das kürzlich in Buchform erschienen ist? Ich habe das Buch nicht gelesen, nur die Diskussionen über das Buch. Es ist klar, dass es angesichts der Nachhaltigkeitsdimensionen konsequenterweise auch um die Berücksichtigung verschiedenster Anspruchsgruppen geht. Hier sind wir deckungsgleich, was die Ansicht betrifft, dass ein Unternehmen nicht nur gewinnorientiert sein soll, sondern Teil eines Ökosystems ist, von dem es auch profitiert, und deshalb auch einen Beitrag zur Gesellschaft und Umwelt leisten muss. Übereinstimmung haben wir auch darin, dass die Verantwortungsübernahme für Stakeholder Vertrauen schafft und Vertrauen das wichtigste Kapital eines Unternehmens ist. Wir gehen jedoch mit unserem Ansatz eine Stufe tiefer, auf die Ebene jeder einzelnen Führungskraft. Dort, wo es wehtut und man sich nicht mehr hinter schöngeistigen Unternehmenspapieren und CSR-Reports verstecken kann. Dort, wo es darum geht, konsequent zu handeln: für Nachhaltigkeit eintreten, einen inklusiven Führungsstil verfolgen, auch wenn man aneckt, nachhaltigkeitsbezogene Werte vom Durchbruch verhelpen und sich so vernetzen, dass im Schulterschluss verschiedener Interessensgruppen und Wissensträger nicht nur unternehmensrelevante Probleme gelöst werden können.

Ihre Initiative ist europäisch ausgerichtet und wird auch vom Dachverband europäischer Kaderverbände gefördert. Streben Sie einen One-size-fits-all-Führungsstil für ganz Europa an?

Nein. Richtig ist jedoch, dass wir uns auch international vernetzen sollten, um voneinander und miteinander zu lernen und uns gemeinsam auf den Weg zu mehr Nachhaltigkeit zu machen. Die Herausforderungen sind global. Zu erkennen, dass Europa bereits seit längerem unterwegs ist, sollte uns zu denken geben. Wir haben einiges vom Dachverband CEC übernommen, aber die Charta haben wir mit dem Steuergremium entwickelt. Und das Neue bei unserem Ansatz ist die Inklusion der Vorbildfunktion der Führungskraft.



Leadership-Experte

Name: Jürg Eggenberger
Funktion: Geschäftsleiter Schweizer Kader Organisation (SKO)

Das Projekt: Die Schweizer Kader Organisation SKO lanciert in der Schweiz ein Begleitprogramm für einen neuen Standard in nachhaltiger Führung. Zum Start des Programms wird eine Charta veröffentlicht, die von Unternehmen mit Arbeitsplätzen in der Schweiz unterzeichnet werden kann, welche sich zu den darin erwähnten Prinzipien, Zielen und Engagements bekennen und diese fördern. Die Charta findet sich unter sustainableleaders.ch.

Inwiefern mussten Inhalte des Konzepts an die Schweizer Verhältnisse angepasst werden?

Dadurch, dass wir bekannte Fachleute aus der Schweiz im Bereich Nachhaltigkeit im Steuergremium haben, werden wir automatisch den Fokus auf Schweizer Verhältnisse legen. Unser gemeinsames Ziel ist, Führungskräfte zu nachhaltigem Management zu bewegen und ihnen zu zeigen: Es macht Sinn. Und Unternehmen dazu zu bewegen, nicht nur effizientere Verfahren und ökologischere Produkte zu produzieren, sondern zum Beispiel auch bei der Auswahl und der Entwicklung von Führungskräften und Nachwuchsführungskräften auf Nachhaltigkeitsaspekte zu achten. Denn Führungskräfte sind das

Schmiermittel für nachhaltiges Management und für eine nachhaltigere Gesellschaft.

Was ist das Gegenteil von nachhaltiger Führung? Wie erkennen Führungskräfte in ihrem Alltag, dass ihre Führung nicht mehr nachhaltig ist?

Nachhaltige Führungsarbeit hat viel mit Aufmerksamkeit, Gleichgewicht und Sinnhaftigkeit zu tun. Und das heisst, mit Spannungsfeldern verantwortungsvoll umgehen zu können und zu erkennen, was Einfluss auf gute und nachhaltige Ergebnisse hat und welche Stellgrößen für die Zielerreichung wichtig sind. Und man muss mit Ressourcen respektvoll und verantwortungsvoll umgehen, sie pflegen und sich als Dienstleister verstehen, damit zum Beispiel Mitarbeitende ihren Job gut machen können. Ohne Reflexionsarbeit und gute Vernetzung ist dies nicht möglich. Wenn ich als Führungskraft alles alleine stemme, mir immer wieder die Sinnfrage stelle, Leute und Ziele nicht erreiche und Ressourcen und Belastungen nicht im Gleichgewicht sind, dann sind das Indikatoren für fehlende Nachhaltigkeit.

Vernachlässigt die Managementausbildung an Universitäten das Thema nachhaltige Führung Ihrer Ansicht nach?

Sie können auf alle Fälle mehr tun. Es hat noch zu wenig nachhaltige Führungsausbildung. Viele Institutionen scheuen sich auch, das Thema Nachhaltigkeit gesamtgesellschaftlich – und nicht nur aus einer technischen Perspektive oder als Managementansatz – anzugehen.

Im September findet das «Sustainable Leaders Forum» statt. Welche Ziele soll die Initiative bis dahin erreicht haben?

Wir wollen bis dorthin möglichst viele Unternehmen für die Charta gewinnen. Zusammen mit dem Steuerungsausschuss wollen wir als Nächstes Kernthemen für den Austausch von Best Practices definieren, einen «Sustainable Leader Guide» entwickeln sowie erste Webinars zum Thema lancieren.