



Barometer Nachhaltige Leadership

Die Schweizer Situation
2022-2023

Mitentwickelt von:



Mit der Hilfe von:

sanu.



Zusammenfassung

Diese Studie, die in Zusammenarbeit zwischen Swiss Leaders, B Lab Schweiz und Sanu durchgeführt wurde, bietet eine gründliche Analyse der Praktiken nachhaltiger Führung in der Schweiz. Die Ergebnisse basieren auf den Antworten, die durch einen detaillierten Fragebogen erhalten wurden ([link](#)).

Insgesamt zeigen die Ergebnisse einen zufriedenstellenden Reifegrad im Bereich Nachhaltigkeit unter den Befragten. Es ist jedoch auffällig, dass Schweizer Führungskräfte eine stärkere Entwicklung in den persönlichen und internen Dimensionen nachhaltiger Führung zeigen, insbesondere in Bezug auf intrapersonale Beziehungen und Interaktionen mit Mitarbeiter:innen. Dagegen besteht noch Verbesserungspotential in den Bereichen Handlung und Engagement gegenüber externen Stakeholdern.

Die Studie hebt hervor, dass die in Bezug auf Nachhaltigkeit leistungsfähigsten Sektoren dazu neigen, ihre Stakeholder, sowohl interne als auch externe, aktiver einzubeziehen. Es ist wichtig anzumerken, dass das Stakeholder-Management je nach Position des Unternehmens auf der Skala nachhaltiger Führung erheblich variiert: die Leader, die proaktive Nachfolger:innen oder die Neueinsteiger:innen. Die Leader zeichnen sich durch ein proaktives Management externer Stakeholder aus, was ein stärkeres Engagement für gesellschaftliche Transformation und die Aktivierung ihrer Wertschöpfungskette bedeutet.

Darüber hinaus zeigt sich, dass jüngere Führungskräfte häufiger mit den Branchen in Verbindung gebracht werden, die in Bezug auf Nachhaltigkeit am proaktivsten sind, was auf einen Generationswechsel hin zu nachhaltigeren Praktiken schliessen lässt.

Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass diese Studie nicht frei von bestimmten Grenzen und Verzerrungen ist, die für diese Art der Forschung typisch sind. Trotz dieser Einschränkungen bietet der Bericht wertvolle Einblicke in die aktuellen Trends der nachhaltigen Führung in der Schweiz. Er unterstreicht die Bedeutung, die Beteiligung der Stakeholder nicht auf interne Akteure zu beschränken, sondern auch externe Stakeholder aktiv in Entscheidungsprozesse und bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien und -politiken zu integrieren. Tatsächlich ist es wichtig zu betonen, dass Nachhaltigkeit nicht auf eine strikt interne Initiative beschränkt werden kann. Wichtige Hebel für das Handeln liegen in der Beteiligung und Interaktion mit externen Akteuren.



1

Ergebnisse



Bevorzugte Interaktionsformen

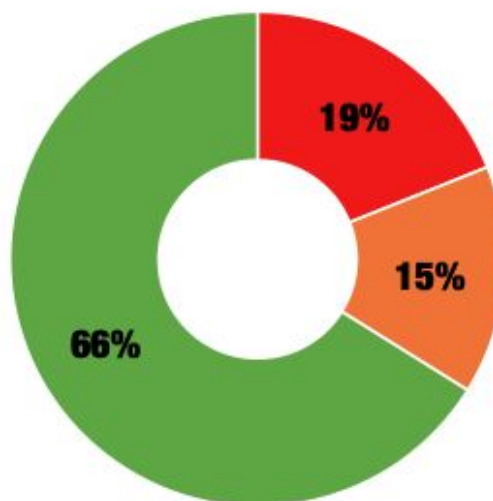
Nachhaltige Führung beruht zum Teil auf der Fähigkeit, die Stakeholder zu mobilisieren und die Bedingungen für eine effektive Zusammenarbeit zwischen ihnen zu schaffen, sei es intern (Eigentümer:innen, Führungskräfte, Mitarbeiter:innen) oder extern (Lieferant:innen, Kunden, Konkurrenten, Zivilgesellschaft und politische Entscheidungsträger). Führungskräfte müssen die ökologischen Auswirkungen ihrer Entscheidungen ebenso berücksichtigen wie die potenziellen Auswirkungen auf künftige Generationen. Beide werden indirekt von verschiedenen Interessengruppen vertreten.

Die Mobilisierungsfähigkeit hängt von dem gewählten Ansatz zur Interaktion mit allen Stakeholdern ab. Die folgende Abbildung illustriert den von den Schweizer Teilnehmerinnen und Teilnehmern bevorzugten Interaktionsformen:

Einbezogen

Die Entscheidungen werden in Absprache mit den Stakeholdern getroffen.

Beispiel: Die neuen Richtlinien werden gemeinsam mit allen Mitarbeitenden erstellt.



Informiert

Die Entscheidungen werden intern getroffen und die Veränderungen den Stakeholdern mitgeteilt.

Beispiel: Die Leader informieren die Teams ohne vorherige Beratung über neue Richtlinien für die Telearbeit

Angehört

Die Stakeholder teilen ihre Ansichten mit, dann treffen die Führungskräfte ihre Entscheidung und geben die Änderungen bekannt.

Beispiel: Die Leader holen die Ansichten ihrer Teams und treffen auf dieser Grundlage eine Entscheidung.

Abb. 1: Bevorzugte Interaktionsformen in jeder Einflussosphäre*

Abbildung 1 zeigt anteilmässig in Prozent, welche Interaktionsform die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Umfrage im Rahmen ihrer Führungsarbeit bevorzugen. Unter den Schweizer Antwortenden bevorzugen 66% tendenziell den Einbezug und wählen überwiegend Antworten, die mit dieser Form verbunden sind. Sie können jedoch je nach Situation und Kontext auf andere Interaktionsformen zurückgreifen.

* Keines der Diagramme unterscheidet nach Geschlecht und Sprachregionen, da die Unterschiede nicht signifikant waren

Interpretation der Ergebnisse



Die Gewährleistung eines umfassenden Einbezugs aller Stakeholder ist ein entscheidender Faktor für die Umsetzung einer nachhaltigen Führung. Die durchgeführte Studie zeigt, dass die vorherrschende Interaktionsmethode, die von den Teilnehmern gewählt wurde, die des Einbeziehens ist, was vielversprechend ist, um eine effektive Berücksichtigung aller Interessengruppen zu gewährleisten.

Es muss jedoch unbedingt betont werden, dass unter bestimmten Umständen, insbesondere in Notsituationen, auch die Modi "Konsultation" und "Information" relevant und effektiv sein können, je nach Reifegrad der betroffenen Interessengruppen. Abbildung 2 hebt die bevorzugten Interaktionsmethoden innerhalb von drei Einflussbereichen hervor: persönlich, organisatorisch und gegenüber externen Stakeholdern.

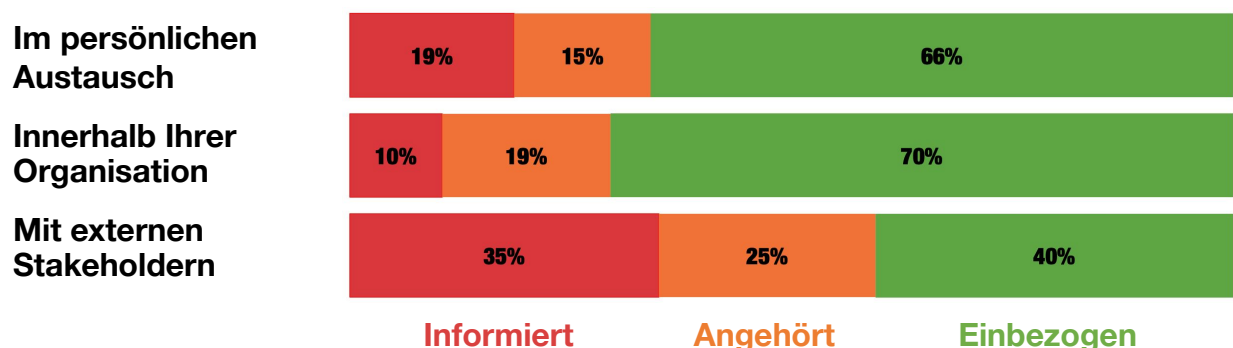


Abb. 2: Bevorzugte Interaktionsformen in jeder Einflussosphäre

Schweizer Führungskräfte bevorzugen die Interaktionsform "Einbezogen", wenn sie mit internen Stakeholdern interagieren. Sie haben erkannt, dass effektives Management den Einbezug aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfordert. Dieses Bewusstsein ist umso wichtiger in einem Kontext, in dem die Bindung von Talenten zu einer strategischen Aufgabe geworden ist.

Allerdings besteht noch eine Lücke in Bezug auf externe Stakeholder: Der Modus "involviert" bildet zwar immer noch die Mehrheit, aber in einem geringeren Ausmass. Um eine nachhaltige Schweizer Kreislaufwirtschaft zu erreichen, bedarf es zusätzlicher Anstrengungen, damit die gegenseitige Vernetzung über die Grenzen des Unternehmens hinausgeht und zu einer stärkeren Berücksichtigung aller Stakeholder führt.

Inner Development Goals



Im Jahr 2015 haben die Vereinten Nationen die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) verabschiedet, die bis 2030 erreicht werden sollen. Die Ausrichtung des Privatsektors auf die Erreichung der SDGs erfordert die Entwicklung spezifischer Fähigkeiten bei Führungskräften und Geschäftsführer:innen. Die Inner Development Goals (IDGs), die von einem Netzwerk von NGOs entwickelt wurden, identifizieren 23 Kompetenzen, die Führungskräfte benötigen, um zu den SDGs beizutragen. Diese Kompetenzen sind in fünf Kategorien zusammengefasst³.

Abbildung 4 vergleicht die Reife der Führungskräfte in den verschiedenen Dimensionen der IDGs. Die kumulierten Prozentsätze ergeben insgesamt 100%. Die Ergebnisse zeigen, dass die Kompetenzen "Beziehung zu sich selbst", "kognitive Fähigkeiten" und "Fürsorge für andere und die Welt" bei Führungskräften in Bezug etwas stärker ausgeprägt sind.

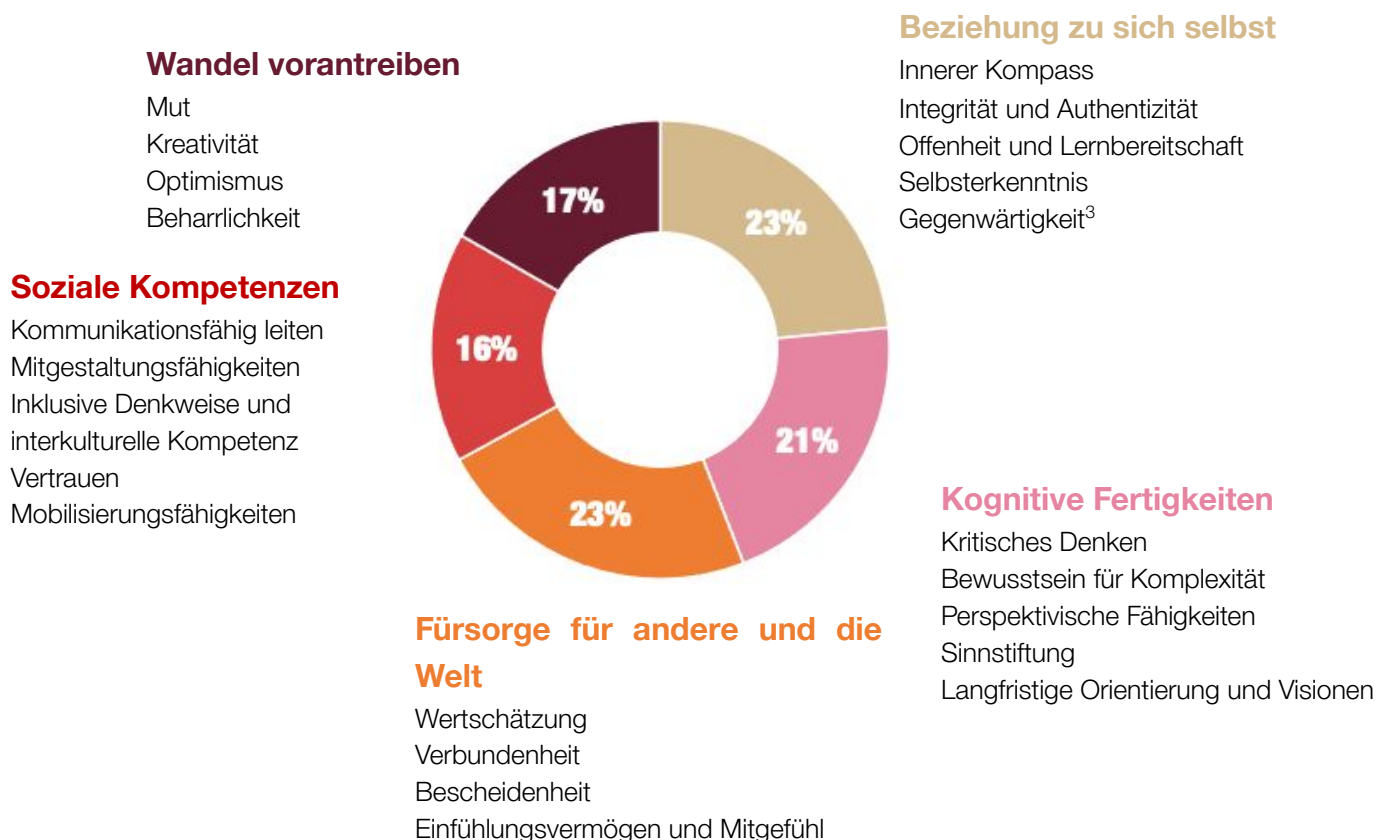


Abb. 4: Relative Beteiligung der Stakeholder in den 5 Dimensionen der "Inner Development Goals"

³ IDG (2021), Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework, www.innerdevelopmentgoals.org/framework

Interpretation der Ergebnisse



Abbildung 4 ist insgesamt ausgewogen. Wie bereits erwähnt, sind die drei persönlicheren/internen Dimensionen (Beziehung zu sich selbst, kognitive Fähigkeiten, Fürsorge für die Welt und andere) leicht reifer. Allerdings ist der maximale Unterschied mit 6 Punkten marginal.

Fähigkeit, eine Strategie positiv zu beeinflussen



Um Führungskräfte bei der Ausübung ihrer nachhaltigen Führungsrolle zu unterstützen, hat B Lab Schweiz ein Modell für "Positive und Interdependente Führung" (PIIL-Modell) entwickelt. Es basiert auf zwei Dimensionen:

Die Stakeholder aktivieren: Der untere Teil konzentriert sich auf interne Stakeholder (z.B. Mitarbeiter:innen), während der obere Teil externe Stakeholder anspricht (z.B. Lieferant:innen).

Auf die beiden Komponenten einer Organisation einwirken: Der linke Teil berücksichtigt die operativen Aspekte der Organisation, während der rechte Teil auf die Entwicklung einer effektiven Unternehmenskultur mit positiven Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit fokussiert.

Durch die Verknüpfung dieser beiden Dimensionen können Unternehmenspraktiken in vier Einflussbereiche eingeteilt werden. Abbildung 5 zeigt den Reifegrad der schweizerischen Führungskräfte in jedem dieser Einflussbereiche.

Die Wertschöpfungskette einbeziehen

Zusammenarbeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette schaffen.

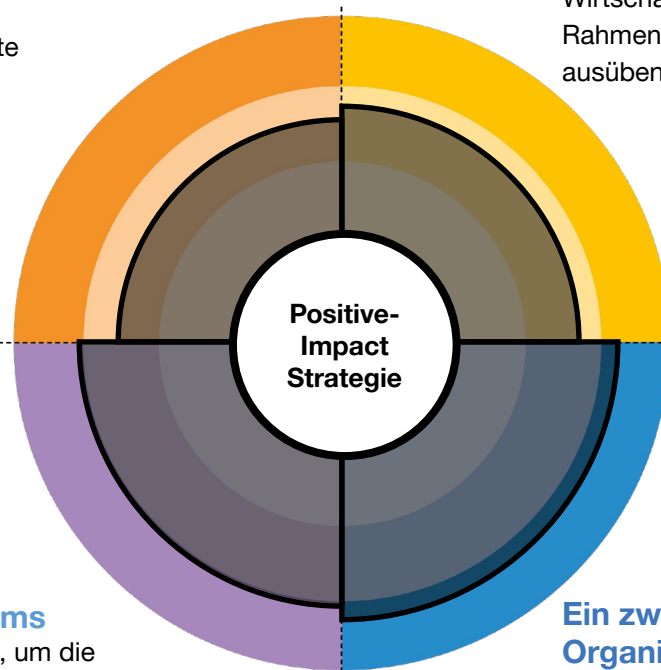
Aktivierung der externen Stakeholder

Die Gesellschaft verändern

Einfluss auf den eigenen Wirtschaftssektor, den regulatorischen Rahmen und die eigene Gemeinschaft ausüben.

Positiv-Impact auf den Betrieb

Positiv-Impact auf die Kultur



Dynamisierung der Teams

Vertrauen in Mitarbeiter:innen, um die Mission umzusetzen.

Ein zweckorientierte Organisation bilden

Mitarbeiter:innen in die Schaffung einer gemeinsamen Mission und Vision einbinden.



Durchschnittliche Reife der Teilnehmer:innen in jedem Einflussbereich.

Abb 5: Durchschnittliche Reife der schweizerischen Führungskräfte in jedem Einflussbereich des PIIL-Modells



Abbildung 5 zeigt die Reifegrade der schweizerischen Führungskräfte in den 4 Einflussbereichen, die das PIIL-Modell definiert. Die Flächen der Kreise repräsentieren das Mass der Beteiligung der Stakeholder: je weiter sich die graue Fläche zum Kreisrand ausdehnt, desto stärker sind die Stakeholder involviert. So ist der Bereich "Ein zweckorientierte Organisation bilden" der reifste in Abbildung 5, mit starker Einbindung interner Stakeholder.

Es ist logisch, dass die Reife bei internen Stakeholdern weiter fortgeschritten ist, da diese direkter in das Unternehmensleben eingebunden sind. In diesem Bereich erreicht die Fläche den äußeren blauen Kreis, was darauf hinweist, dass die Stakeholder mehrheitlich einbezogen sind. In diesem Sinne scheint uns die Korrelation zwischen den beiden Reifegraden kohärent. Diese starke Beteiligung ermöglicht eine größere Autonomie der Mitarbeiter:innen in ihren operativen Aktivitäten und eine bessere Identifikation mit der Unternehmensmission.

Allerdings scheint die Beteiligung der externen Stakeholder schwächer zu sein, obwohl der Bereich "Die Gesellschaft verändern" reifer ist als "Die Wertschöpfungskette einbeziehen ". Dieser Befund könnte zum Teil dadurch erklärt werden, dass zunächst die interne Organisation konsolidiert werden muss, bevor externe Stakeholder einbezogen werden können.

Diese Analyse wirft ein Licht auf die Einflussbereiche, in denen Schweizer Führungskräfte erfolgreich sind und in denen sie sich noch verbessern können. Um einen dauerhaften und positiven Einfluss zu gewährleisten, müssen Schweizer Führungskräfte ein Gleichgewicht zwischen der Kultur und den betrieblichen Abläufen halten, weiterhin die internen Stakeholder einbeziehen und versuchen, das Engagement mit externen Stakeholdern zu stärken.

Die Bedeutung der Einbeziehung der Stakeholder für die Nachhaltigkeit



Im Rahmen der Studie wurden die befragten Führungskräfte gebeten, einzuschätzen, ob ihre Branche in Sachen Nachhaltigkeit eine Vorbildfunktion einnimmt. Anhand einer Liste von Wirtschaftssektoren sollten sie bestimmen, ob sie glauben, zu den Top 3 (Marktführer), 4 bis 6 (proaktive Mitläufer) oder 7+ (Neueinsteiger:innen) zu gehören.

Diese Einstufung ermöglichte es uns, festzustellen, ob die Managementpraktiken von diesem Faktor beeinflusst wurden. Die Abbildung 6 zeigt die durchschnittlichen Beteiligungsgrade in den 3 Kategorien (Anführer, proaktive Nachfolger:innen, Neueinsteiger:innen). Die Abbildung unterscheidet interne Stakeholder (unten im PIIL-Modell dargestellt) von externen Stakeholdern (oben im PIIL-Modell dargestellt).

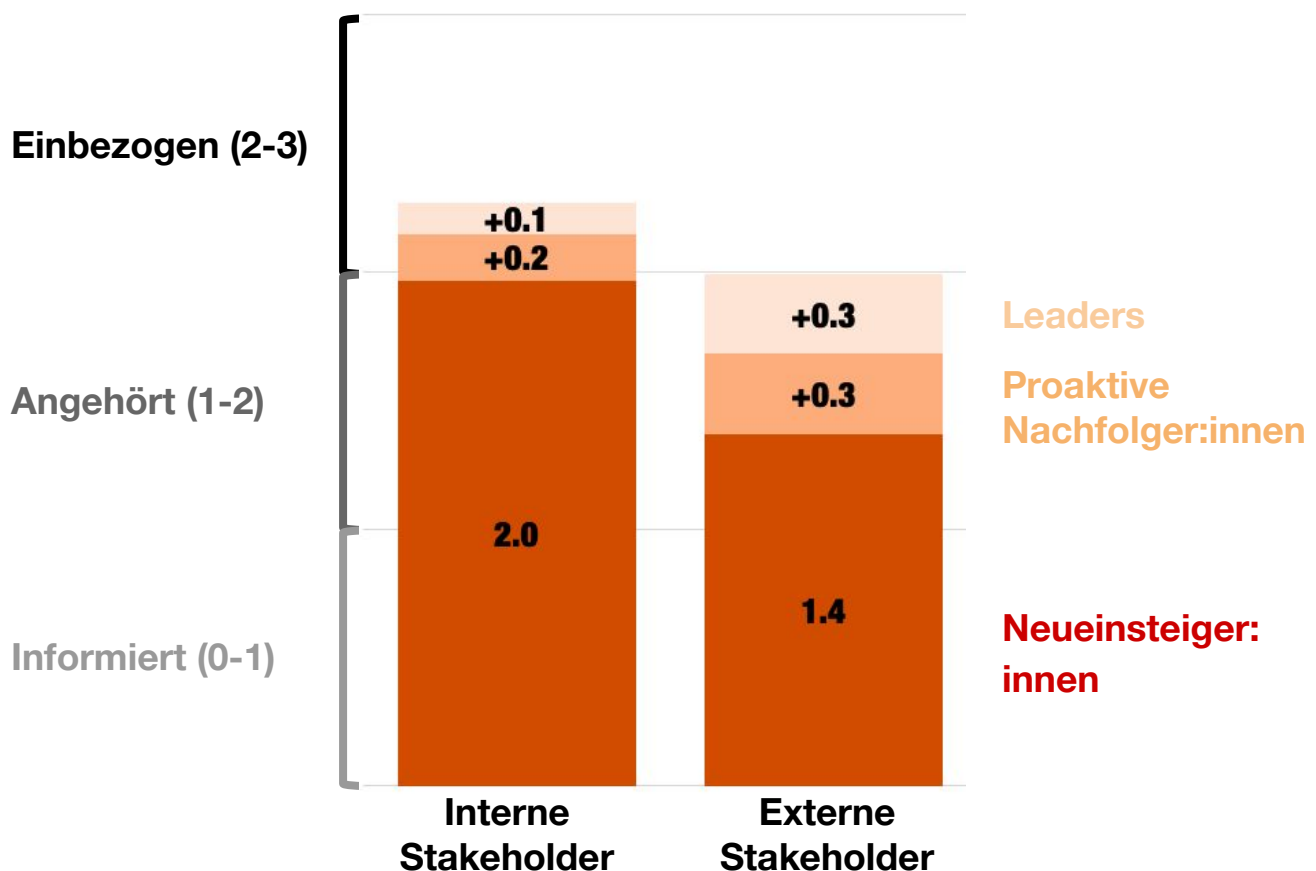


Abb. 6: Durchschnittliches Engagement (informiert, Angehört, Einbezogen) der Stakeholder (intern und extern) nach dem Reifegrad in Sachen Nachhaltigkeit (Leaders, proaktive Nachfolger:innen, Neueinsteiger:innen)



Abbildung 6 hebt zwei wichtige Trends hinsichtlich der Beteiligung der Stakeholder und dem Nachhaltigkeitsreifegrad der Industrien hervor:

1. Je weiter eine Industrie in Sachen Nachhaltigkeit fortgeschritten ist, desto stärker sind die Stakeholder in Entscheidungen und Praktiken eingebunden. Die Ergebnisse zeigen, dass die "neuen Teilnehmer" gerade den Durchschnittswert von 2,0 in Bezug auf die Einbeziehung interner Stakeholder erreicht haben, während die "Leader" mit einem höheren Wert von 2,3 (2,0+0,2+0,1) punkten. Dies deutet darauf hin, dass eine stärkere Einbeziehung der Stakeholder ein Schlüsselfaktor für Organisationen ist, die ihr Engagement für Nachhaltigkeit verstärken wollen.
2. Die Anführer in Sachen Nachhaltigkeit zeichnen sich besonders im Management der externen Stakeholder aus. Die Managementpraktiken dieser Organisationen sind im Durchschnitt um 0,3 Punkte für die "proaktiven Nachfolger:innen" und um 0,6 Punkte für die "Leader" fortgeschrittener als bei den "Neueinsteiger:innen".

Diese Ergebnisse bestätigen die Hypothese, dass eine Organisation, die eine wirkungsvolle Nachhaltigkeitsstrategie verfolgen möchte, ihren Grad der Stakeholder-Einbindung erhöhen und letztlich externe Stakeholder einbeziehen muss. Nachhaltigkeit kann sich nicht auf eine interne Politik beschränken. Es ist wichtig zu beachten, dass, auch wenn dies in Abbildung 5 nicht dargestellt ist, die Reihenfolge in den vier Einflussbereichen des PIIL-Modells eingehalten wird, wobei immer mindestens 0,1 Punkt Unterschied zwischen den 3 Kategorien ("Leader", "proaktive Nachfolger:innen", "Neueinsteiger:innen") besteht.

Erwähnenswert ist, dass der Fragebogen an ein Publikum verteilt wurde, das möglicherweise in Bezug auf Nachhaltigkeit bereits sensibilisiert ist, da die Mitglieder der Swissleaders und von B Lab Schweiz regelmäßig über Best Practices informiert werden. Allerdings ist es entscheidend, das Bewusstsein und die Bildung in Bezug auf Nachhaltigkeit auf ein breiteres Publikum auszuweiten, um eine signifikante Veränderung im ganzen Land zu ermöglichen.

Eine Generationenlücke



Abbildung 7 beleuchtet die Beziehung zwischen dem Alter der Führungskräfte und ihrer Wahrnehmung der Position ihrer Branche in Bezug auf Nachhaltigkeit. Junge Führungskräfte neigen dazu, ihre Branche als fortgeschrittener in Bezug auf Nachhaltigkeit zu betrachten als ältere Befragungsteilnehmende.

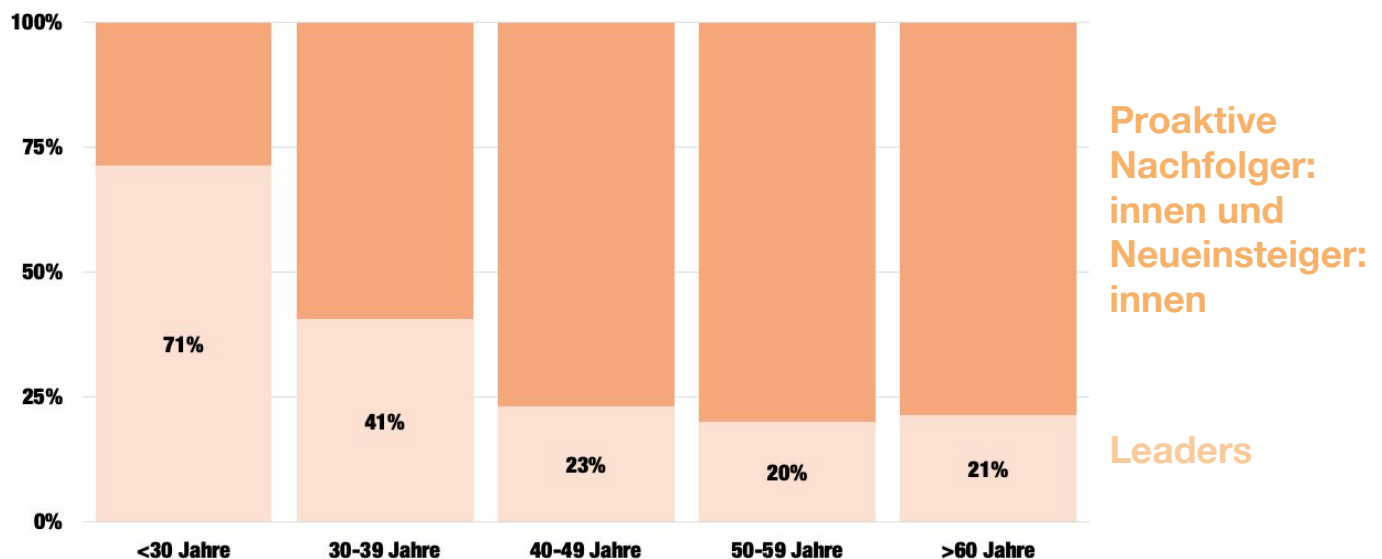


Abb. 7: Anteil der Teilnehmer:innen, die ihre Branche als führend in Bezug auf Nachhaltigkeit ansehen, nach Altersgruppen

Es ist zu beachten, dass diese Beobachtung auf einer subjektiven Bewertung basiert und eine tiefere Analyse verdient, um definitive Schlussfolgerungen zu ziehen. Mehrere Faktoren könnten diesen Trend erklären:

1. Branchenauswahl: Junge Führungskräfte könnten stärker zu Branchen hingezogen sein, die als führend im Bereich Nachhaltigkeit wahrgenommen werden. Das heisst, sie haben eine Präferenz für Organisationen, deren Werte mit ihren eigenen Überzeugungen übereinstimmen.
2. Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit: Junge Führungskräfte könnten Funktionen übernehmen, die sie stärker mit Nachhaltigkeitsfragen konfrontieren.
3. Informationen über Nachhaltigkeit: Junge Führungskräfte könnten eher bereit sein, nach Informationen zu suchen und sich über nachhaltige Praktiken in ihren Organisationen zu informieren, was ihre Wahrnehmung von nachhaltigen Führungsqualitäten verstärkt.



Anhänge



Informationen zu den Teilnehmenden

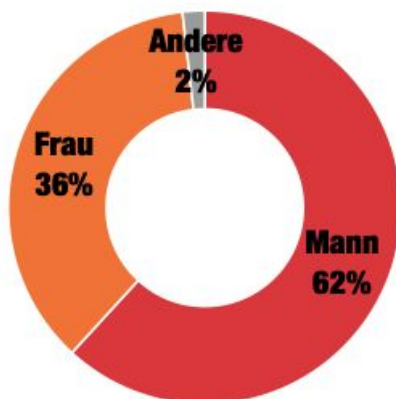
Der Fragebogen wurde gemeinsam von Swiss Leaders, B Lab Schweiz und sanu entwickelt. Er umfasste 18 Fragen, die in drei Gruppen unterteilt waren und sich auf die Aspekte "persönlich", "innerhalb der Organisation" und "in Beziehung zu externen Stakeholdern" bezogen. Jede Frage bot drei Antwortmöglichkeiten zur Auswahl, die jeweils eine andere Art der Interaktion mit den Stakeholdern repräsentierten.

Die Kampagne begann am 15. Dezember 2022 und dauerte bis zum 6. Mai 2023. Der Fragebogen wurde an die Gemeinschaft von Swiss Leaders und B Lab Schweiz verteilt und war kostenlos für alle Interessierten zugänglich.

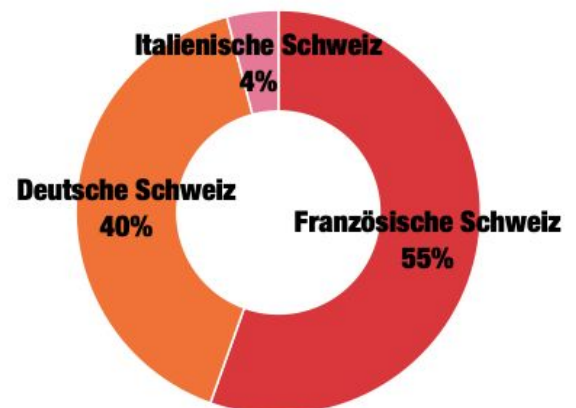
Insgesamt haben 369 Personen den Fragebogen geöffnet und 63 % haben ihn bis zum Ende ausgefüllt. Dieser Bericht stützt sich auf die Antworten von 220 Teilnehmenden nach Ausschluss von 12 Personen außerhalb der Schweiz.

Auf den folgenden Seiten finden Sie einige statistische Diagramme, die das Profil der für diesen Bericht berücksichtigten Teilnehmenden darstellen.

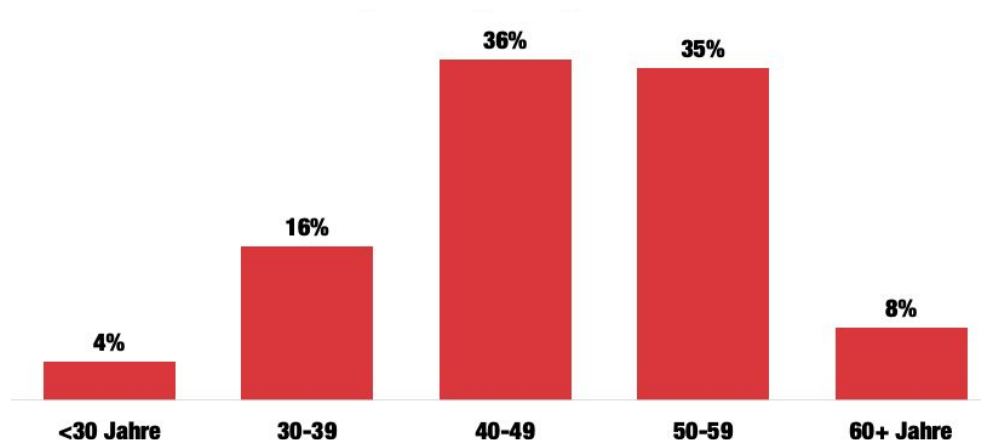
Verteilung der Geschlechter



Verteilung der Regionen

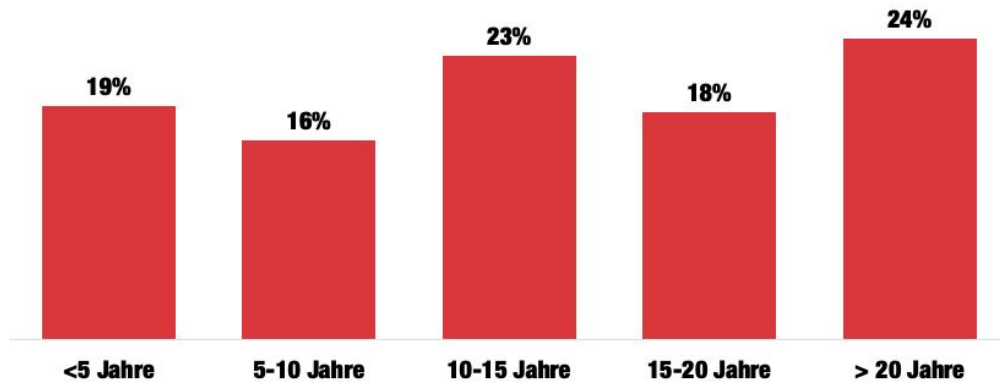


Altersgruppe der Teilnehmenden

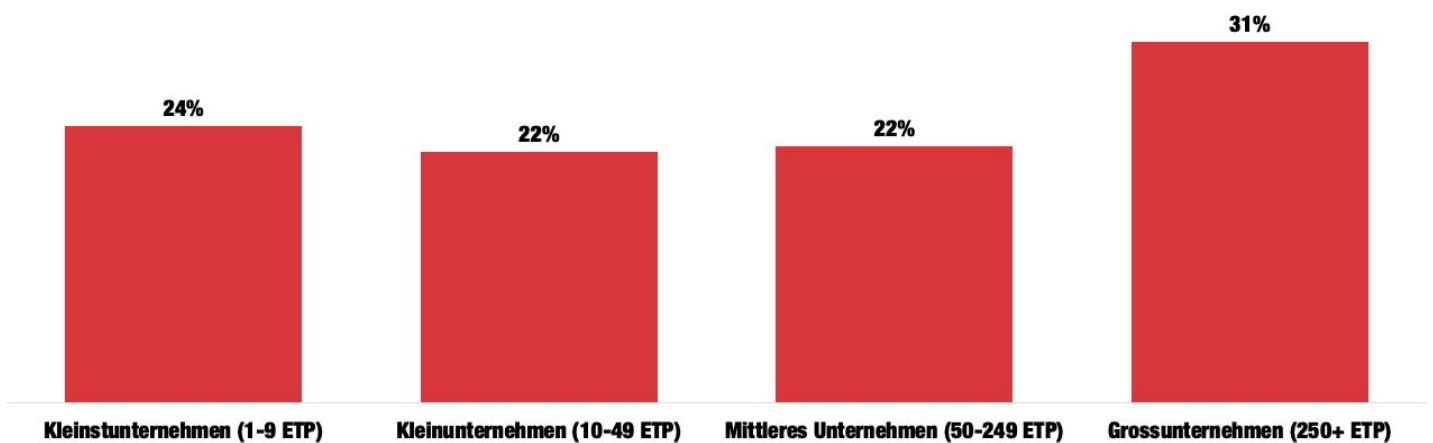




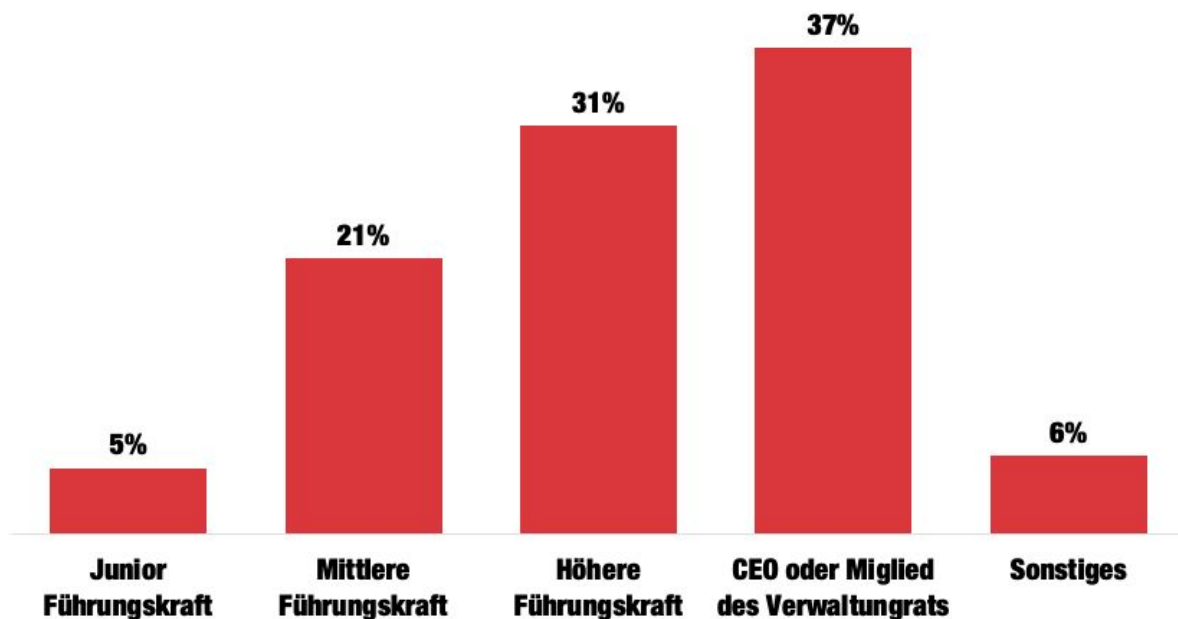
Erfahrungsjahre der Teilnehmenden



Größe der Unternehmen, in denen die Teilnehmenden arbeiten



Position der Teilnehmenden innerhalb der Unternehmen





Einschränkungen

Wie jede Umfrage hat auch unsere Methode eine Reihe von Einschränkungen. Die wichtigsten erkannten Einschränkungen sind unten aufgeführt:

1. Bias in Bezug auf die Gemeinschaft: Der Fragebogen wurde über die Kommunikationskanäle von Swiss Leaders und B Lab Schweiz verteilt. Dieses Zielpublikum wird regelmäßig über die Themen Nachhaltigkeit und Best Practices informiert.
2. Bias in Bezug auf persönliches Interesse: Personen, die ein besonderes Interesse an Nachhaltigkeitsthemen haben, waren wahrscheinlich eher bereit, den Fragebogen auszufüllen. Dies könnte die Ergebnisse beeinflusst haben.
3. Repräsentativität des Panels: Die Westschweiz ist im Vergleich zu den beiden anderen Sprachregionen überproportional vertreten. Auch das Gleichgewicht der Geschlechter wird nicht eingehalten, was jedoch auf eine überproportionale Vertretung von männlichen Führungskräften in Schweizer Unternehmen zurückzuführen sein könnte.
4. Größe des Fragebogens: Der Fragebogen umfasst 18 Fragen, um kurz und zugänglich zu bleiben, was jedoch die Genauigkeit der Ergebnisse einschränken kann.
5. Reihenfolge der Fragen: Die Fragen wurden in der Reihenfolge "persönlich", "innerhalb der Organisation" und "mit externen Stakeholdern" gestellt, was die Antworten der Teilnehmenden beeinflusst haben könnte.
6. Selbsteinschätzung Bias: Die Teilnehmenden wurden gebeten, ihren eigenen Grad an Beteiligung und Reife in Bezug auf Nachhaltigkeit zu bewerten. Es ist möglich, dass einige Personen ihre Leistungen über- oder unterschätzt haben, was die Ergebnisse verfälschen kann.



Ihre Partner für die Fortsetzung

Dieser Fragebogen ist das Ergebnis der Zusammenarbeit von Swiss Leaders, B Lab Schweiz und Sanu. Diese Organisationen begleiten Sie auf Ihrem Weg zu nachhaltiger Leadership auf komplementäre Weise.



Swiss Leaders (www.swissleaders.ch) wurde 1893 gegründet und ist ein Verband mit über 10'000 Mitgliedern. Ihr Ziel ist es, die Interessen von Schweizer Führungskräften zu unterstützen und zu schützen. Zu diesem Zweck stellt der Verband Instrumente wie einen "Career Booster", Weiterbildungen oder einen Rechtsdienst zur Verfügung.

Swiss Leaders haben in Zusammenarbeit mit CEC European Managers kürzlich die Initiative "Sustainable Leaders" (www.sustainableleaders.ch) ins Leben gerufen. Sie versucht, Schweizer Führungskräfte mit den Ressourcen auszustatten, die für einen nachhaltigen Übergang benötigt sind. Zu diesem Zweck hat sie eine Charta, eine Akademie und nun auch den Fragebogen initiiert, den Sie beantwortet haben.



B Lab Schweiz (www.blab-switzerland.ch) ist eine gemeinnützige Stiftung, die den Schweizer Zweig von B Lab Global vertritt. Diese Bewegung unterstützt eine Gemeinschaft von Menschen, die das unternehmerische Handeln als Kraft für das Gute nutzen. B Lab stellt Unternehmen die Instrumente zur Verfügung, die sie benötigen, um ihren Impact zu messen und zu verbessern, wie z. B. die B Impact Assessment (BIA), die zur B Corp-Zertifizierung führen kann.

B Lab Schweiz führt verschiedene Aktivitäten durch, um Unternehmen für eine nachhaltige Mission zu gewinnen. Zu diesem Zweck schafft sie regionale Engagementprogramme (www.swisstripleimpact.ch), Allianzen bei den Verwaltungsräten (www.sba2030.ch) oder nationale Veranstaltungen (Swiss Impact Forum). Ausserdem entwickelt sie Instrumente zur Unterstützung von Führungskräften, wie z. B. das PIIL-Modell.

sanu.

Sanu wurde 1988 gegründet, um öffentliche Verwaltungen, Privatwirtschaft und Verbände zu unterstützen. Die AG begleitet Führungskräfte und Unternehmen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit durch Schulungen, Moderation von Sitzungen und die Einführung von strategischen und partizipativen Prozessen.

In Zusammenarbeit mit Swiss Leaders hat sanu. ein Praxistraining «[Nachhaltig führen und gestalten](#)» entwickelt. Dieses findet an 8 Tagen über einen Zeitraum von 7 Monaten statt. Es ermöglicht Ihnen, Ihre Führungskompetenzen zu stärken und sich dank eines menschlichen und sehr praxisnahen Ansatzes die Instrumente des nachhaltigen Managements und der Transformation anzueignen.



Barometer Nachhaltige Leadership

Berichtsversion: June 2023

Powered by:



Supported by

sanu.